

Media & Jornalismo

Imprensa da Universidade de Coimbra | Coimbra University Press

N.º 33 Vol. 18, N.º 2 - 2018

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL E ORGANIZACIONAL



ORGANIZAÇÃO EDITORIAL
ESTRELA SERRANO & ANA MARGARIDA BARRETO

(Página deixada propositadamente em branco)

Media&Jornalismo

revista do centro de investigação media e jornalismo

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL E ORGANIZACIONAL

ORGANIZAÇÃO EDITORIAL
ESTRELA SERRANO & ANA MARGARIDA BARRETO

N.º 33, Vol. 18, N.º 2 – 2018

CIMJ Centro de Investigação Media e Jornalismo

FICHA EDITORIAL

MEDIA&JORNALISMO

UMA REVISTA DO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO MEDIA E JORNALISMO

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

Universidade Nova de Lisboa

Edifício I&D, Gabinete 3.20

Av.de Berna, 26 C • 1069-061 Lisboa • Portugal

T.: (+ 351) 213 642 013 • E.: cicdigitalpolofcsh@gmail.com • W.: cicdigitalpolo.fcsh.unl.pt

N.º 33, VOL.º 18, N.º 2 – 2018

Título: comunicação estratégica institucional e organizacional

Diretores: Estrela Serrano, Francisco Rui Cádima e Marisa Torres da Silva

Organização: Estrela Serrano & Ana Margarida Barreto

Fotografia da Capa: by MetsikGarven via Pixabay

Edição: Imprensa da Universidade de Coimbra

Morada: Rua da Ilha, 1, 3000-214 Coimbra, Portugal

Telefone: 239 247 170

Email: imprensa@uc.pt

URL: http://www.uc.pt/imprensa_uc

Capa e Paginação: Mickael Silva

Periodicidade: Semestral

ISSN: 1645-5681

ISSN digital: 2183-5462

DOI: https://doi.org/10.14195/2183-5462_33

Depósito Legal: 186314/02

Nº de Registo ERC: 124296

Impressão: Artipol

Morada: Zona Industrial de Mourisca do Vouga, Apartado 3051, 3754-901 Águeda

Telefone: 234 644 435

Email: info@artipol.net

URL: <http://www.artipol.net/>

Revista online disponível em URL: <http://impactum-journals.uc.pt/mj/issue/archive>

e <http://www.icnova.fcsh.unl.pt/revista-media-jornalismo/>

Revista indexada na SCOPUS, DOAJ e SciELO

@2018 Imprensa da Universidade de Coimbra

Todos os direitos reservados

Este trabalho é financiado por Fundos Nacionais através da FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projecto

Refº: UID/CCI/04667/2016

ÍNDICE

Apresentação | Estrela Serrano & Ana Margarida Barreto 7

ARTIGOS

A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas

Strategic communication in contemporary organizations

| Margarida M. Krohling Kunsch 13

Uma reflexão conceptual sobre a Responsabilidade Social Corporativa e a sua relação com a Comunicação Estratégica

A conceptual reflection about Corporate Social Responsibility and its relation with Strategic Communication

| Anna Carolina Boechat & Ana Margarida Barreto 25

Integrated reporting stimulates strategic communication of corporate social responsibility? A marketing perspective analysis based on Maignan, Ferrell and Ferrell's stakeholder model of corporate social responsibility in marketing

O relato integrado estimula a comunicação estratégica de responsabilidade social corporativa? Uma análise na perspectiva do marketing, baseada no modelo de responsabilidade social corporativa proposto por Maignan, Ferrell e Ferrell | Nuno Batista..... 43

Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna

Organizational Communication: the importance of Internal

Communication | Filipa Neiva 61

A Comunicação Estratégica como Fator de Retenção de Recursos Humanos

The Contribution of Strategic Communication towards Retaining

Human Resources | Rosa Meirinhos & Ana Margarida Barreto 75

A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de *engagement* nas organizações

The strategic internal communication as an reinforcement of the valorization of people and their levels of engagement in organizations

| Nuno Goulart Brandão 91

Comunicação estratégica: (im) precisões conceituais e dimensões possíveis no contexto das organizações	
Strategic communication: conceptual (im) precisions and possible dimensions in the context of organizations Cleusa Maria Andrade Scrofernenker & Rosângela Florczak de Oliveira	103
“No, you cannot”: O cartaz contrapropagandístico e estratégias de persuasão nas eleições legislativas e presidenciais portuguesas de 2001 a 2016	
“No, you cannot”: The counterpropaganda poster and persuasion strategies in the Portuguese legislative and presidential elections from 2001 to 2016 Célia Belim & Raphaël Baptista	115
Relações públicas governamentais e construção da identidade Nacional: O caso das presidências abertas de Armando Guebuza em Moçambique	
Government public relations and national identity building: The open presidencies of Armando Guebuza in Mozambique Stélia Neta & Gisela Gonçalves	141
A empresa de relações públicas norte-americana contratada por Salazar (1951-1962) – A estreia da ditadura no modelo assimétrico bidirecional no período pós-António Ferro	
The American public relations firm hired by Salazar (1951-1962) – The debut of the dictatorship in the bidirectional asymmetric model in the post-António Ferro period Vasco Ribeiro	155
Estratégias “colaborativas” entre jornalistas e gestores de marca no âmbito das políticas de diferenciação de produtos: análise comparativa de três marcas do sector automóvel	
“Collaborative” strategies between journalists and brand managers in the context of product differentiation: a comparative analysis of three brands in the automotive industry Rosa Maria Sobreira & Paula Arriscado	171
Comunicação estratégica? Notas sobre a prática profissional no Brasil a partir de uma análise do perfil dos profissionais de gestão	
Strategic communication? Notes on professional practice in Brazil based on an analysis of the profile of management practitioners Bruno Carramenha.....	187

A Gestão da Comunicação de 5 Empresas consideradas melhores para trabalhar em Portugal: O caso do “Facebook” e do “Linkedin” The Communication Management of 5 Companies considered The Best to Work in Portugal: The Case of “Facebook” and “Linkedin” Rita Andreia Mourão	205
A relevância da gestão de talentos e o seu impacto incremental na estratégia organizacional – Um estudo qualitativo The relevance of talent management and its incremental impact on organizational strategy – A qualitative study Manuel Sousa Pereira	219
Impacto do Lowsumerism nas estratégias de publicidade e propaganda: Um estudo de caso da Green Co. Brasil Lowsumerism’s impact on advertising strategies: A case study of Green Co. Brazil Juliana Lopes de Almeida Souza & Thaís Martins Guerra	235
A mineração se reinventa: Um estudo sobre o ethos discursivo das mineradoras brasileiras Mining reinvents itself: A study on the discursive ethos of Brazilian mining companies Fábria Lima	249

(Página deixada propositadamente em branco)

APRESENTAÇÃO

Depois de ter sido estranhada, a Comunicação Estratégica finalmente entranhou-se nas organizações e nas instituições acadêmicas. Falar de Comunicação Estratégica significa falar de comunicação nas organizações numa perspectiva endógena e exógena. Tomando para si a máxima de Gestalt de que o todo é maior do que a soma das partes, a Comunicação Estratégica vai para além da soma da comunicação interna e externa. Assumir um olhar estratégico da comunicação implica necessariamente um posicionamento reflexivo da natureza da comunicação nas organizações. Desta forma, para poder aplicar a sua natureza mais instrumental, assente na avaliação dos resultados, a Comunicação Estratégica supõe igualmente a aceitação e a compreensão dos processos complexos da constituição comunicativa das organizações (uma herança da Comunicação Organizacional).

Numa altura em que a Comunicação Estratégica começa a dar os primeiros passos na construção de um corpo teórico sólido, a mutabilidade das organizações, reflexo do emaranhar de fenómenos sociais, políticos e económicos, volta a desafiar a natureza conceptual da Comunicação Estratégica trazendo para debate não só o como, mas acima de tudo o porquê e o quem da comunicação.

É no seio deste espaço fermentado de novas práticas comunicacionais que surge o presente número da revista *Media&Jornalismo (M&J)*, com a finalidade de retratar a Comunicação Estratégica nas organizações e de estimular a sua reflexão. O elevado número de artigos recebidos para este número da revista M&J e a diversidade de abordagens que apresentam espelham bem o interesse e a pujança da investigação na área.

Na ordem de publicação dos artigos optou-se por apresentar primeiro os artigos de natureza essencialmente teórica, seguindo-se os de natureza mais empírica.

Deste modo, o primeiro artigo intitula-se **A Comunicação Estratégica nas organizações contemporâneas** e é da autoria da investigadora brasileira Margarida Kunsch, pioneira nos estudos sobre Comunicação Organizacional, Estratégia e Relações Públicas no Brasil e autora de vasta obra na área. Nele, a autora analisa o poder da comunicação na era digital e as suas implicações nos vários segmentos sociais e económicos da sociedade. Encarando a Comunicação Organizacional numa perspectiva global e abrangente, em contraste com a visão linear, instrumental e técnica, a seu ver, ainda predominante, Margarida Kunsch analisa as percepções teóricas e aplicadas sobre estratégia e Comunicação Estratégica, salientando o papel das Relações Públicas na gestão da comunicação nas organizações e enfatizando as suas dimensões social e estratégica.

O segundo artigo, denominado **Uma reflexão conceptual sobre a Responsabilidade Social Corporativa e a sua relação com a Comunicação Estratégica**, é da autoria de Anne Caroline e Ana Margarida Barreto e debruça-se sobre a importância de que se reveste para as organizações a Responsabilidade Social Corporativa como um fator preponderante na criação de vantagem competitiva e de valor para diferentes *stakeholders*. O artigo fornece um enquadramento

conciso sobre este tema, delineando a origem e a evolução desta temática inevitável do século XXI. O terceiro artigo, intitula-se **Integrated reporting stimulates Strategic Communication of Corporate Social Responsibility? A Marketing perspective analysis based on Maignan, Ferrell and Ferrell's stakeholder model of Corporate Social Responsibility in Marketing** é da autoria de Nuno Batista. O autor avalia se o relatório integrado conceptualizado pelo *International Integrated Reporting Council* pode ser considerado uma fonte de informação relevante para operacionalizar o modelo de Responsabilidade Social Corporativa desenvolvido por Maignan, Ferrell and Ferrell. No artigo seguinte, **Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna**, Filipa Neiva salienta a importância da Comunicação Interna para a sociedade e para o sector em que se insere a empresa. Numa perspetiva integrada da gestão de recursos humanos e da comunicação, este artigo abarca alguns conceitos da comunicação das organizações e a importância da sua estratégia para uma empresa mais solidificada, uma marca mais ativa, colaboradores mais motivados e integrados num espírito de envolvimento no seu trabalho. Segue-se o artigo de Nuno Goulão que aborda **A Comunicação Interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de *engagement* nas organizações**. O autor defende a ideia de que a Comunicação Interna deve ser assumida nas organizações através de uma visão estratégica, no sentido de reforçar as inter-relações bidirecionais entre as pessoas e as organizações que representam, contribuindo para uma maior humanização destas últimas. O artigo de Cleusa Scrofernenker e Rosângela Oliveira, intitulado **Comunicação Estratégica: (im) precisões conceituais e dimensões possíveis no contexto das organizações**, discute o conceito de “Comunicação Estratégica” nas duas dimensões de comunicação e de estratégia e considera que a precisão do conceito poderá auxiliar gestores de comunicação a (re)pensarem as ações e as práticas de comunicação que são definidas como estratégicas. A finalizar o conjunto de artigos de natureza essencialmente teórica, Rosa Meirinhos e Ana Margarida Barreto assinam o artigo **A Comunicação Estratégica como fator de retenção de recursos humanos**, no qual defendem que a capacidade das empresas para reterem funcionários qualificados, comumente associada a salários mais atrativos, depende em grande parte de fatores não-monetários. Para as autoras, é no contexto deste triângulo liderança→comunicação→motivação&satisfação que se torna evidente o contributo da comunicação estratégica na retenção de recursos humanos.

Seguem-se os artigos que envolvem estudos de caso, o primeiro dos quais, da autoria de Célia Belim, intitulado **“No, you cannot”: O cartaz contrapropagandístico e estratégias de persuasão nas eleições legislativas e presidenciais portuguesas de 2001 a 2016**, foca-se no cartaz de contrapropaganda e na sua estratégia persuasiva nas eleições legislativas e presidenciais portuguesas de 2001 a 2016. O artigo visa apurar a estratégia e especificidades dos cartazes e perceber a sua capacidade persuasiva sobre o eleitorado. Segue-se o artigo de Stelia Neta e Gisela Gonçalves, **Relações Públicas governamentais e construção da identidade nacional: o caso das presidências abertas (PAI) de Armando Guebuza em Moçambique**. As autoras desenvolvem uma análise crítica dos discursos do presidente Guebuza no âmbito das PAI, enquanto texto, prática discursiva e sociocultural. Também com enfoque na Comunicação Estratégica na área

política, o artigo de Vasco Ribeiro debruça-se sobre **A empresa de Relações Públicas norte-americana contratada por Salazar (1951-1962) – A estreia da ditadura no modelo assimétrico bidirecional no período pós-António Ferro**. Com recurso a uma pesquisa aos arquivos da Torre do Tombo e a documentos do Departamento de Justiça norte-americano, assim como ao estudo epistolográfico e prosopográfico das principais figuras do antigo regime português, o autor analisa as estratégias, as táticas e os principais protagonistas da empresa americana de relações pública que serviu o Estado Novo e como durante os anos 50 o governo de Salazar protagonizou uma instintiva viragem comunicacional. O artigo de Rosa Sobreira e Paula Arriscado, intitulado **Estratégias “colaborativas” entre jornalistas e gestores de marca no âmbito de políticas de diferenciação de produtos: análise comparativa de três marcas do sector automóvel**”, faz uma análise comparativa de um caso do sector automóvel com o objectivo de avaliar em que medida as notícias contribuem para a ativação e diferenciação de marcas e produtos e de que forma as estratégias de comunicação e a narrativa jornalista “colaboram” na obtenção desses objectivos. O artigo de Bruno Carramenha **Comunicação estratégica? Notas sobre a prática profissional no Brasil a partir de uma análise do perfil dos profissionais de gestão** analisa e tipifica as características mais frequentemente referenciadas nos discursos de dez profissionais de comunicação na indústria brasileira. Por sua vez, no seu artigo sobre **A Gestão da Comunicação de 5 Empresas consideradas melhores para trabalhar em Portugal: O caso do “Facebook” e do “LinkedIn”**, Rita Andreia Mourão analisou o uso das páginas de “Facebook” e de “LinkedIn” de cinco empresas consideradas melhores para Trabalhar em Portugal em 2017 como veículo de comunicação externa. Segue-se o artigo de Manuel Sousa Pereira intitulado **A relevância da gestão de talentos e o seu impacto incremental na estratégia organizacional – Um estudo qualitativo**, no qual o autor apresenta o resultado de entrevistas em profundidade a seis personalidades com responsabilidade de gestão da comunicação, da marca e da administração de empresas ou organizações com o objetivo de identificar factores essenciais na gestão de talento e seu impacto na inovação organizacional. O artigo de Juliana Souza – **Impactos do Lowsumerism como estratégia: um estudo de caso da Green Co. Brasil** – investiga a tendência do *lowsumerism* voltada para um novo discurso de campanha publicitária e analisa a comunicação da marca mineira de moda, Green Co, nos media digitais. Por fim, o artigo de Fábila Lima, **A mineração se reinventa: um estudo sobre o ethos discursivo das mineradoras brasileiras**, analisa um vídeo institucional do Instituto Brasileiro de Mineração e constata que os enunciados construídos tentam conformar um ethos discursivo próprio, evidenciando um esforço estratégico para enquadrar novos sentidos para o setor.

Nota: As organizadoras deste número respeitaram a grafia dos autores brasileiros.

Estrela Serrano & Ana Margarida Barreto

Notas Biográficas

Estrela Serrano é Doutorada em Sociologia da Comunicação, da Cultura e da Educação pelo ISCTE – IUL. Mestre em Ciências da Comunicação pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa (FCSH-UNL) e Licenciada em História pela Faculdade de Letras, Universidade Clássica de Lisboa. É Membro do Group of Experts of Portugal (Media Pluralism Monitor). Centre for Media Pluralism and Media Freedom at the European University Institute (FCSH-UNL); e do Conselho de Opinião da Rádio e Televisão de Portugal (RTP). É investigadora do Instituto de Comunicação da NOVA e Directora da Revista Media & Jornalismo.

estrela.serrano@sapo.pt

Ana Margarida Barreto é Professora Auxiliar na Universidade NOVA de Lisboa, onde fez o seu doutoramento em Comunicação Estratégica. Previamente completou estudos de pós-doutoramento na Universidade de Tel Aviv sobre percepção, atenção e memória, e foi visiting scholar na Universidade do Texas em Austin, na Universidade de Westminster, no King's College de Londres e na Universidade de Columbia. Os seus research interests incluem marketing, comportamento do consumidor e comunicação estratégica. A autora trabalhou ainda durante vários anos em departamentos e agências de comunicação, tanto em Portugal, como em Espanha.

mbarreto@fcsh.unl.pt

Artigos

Artigos

(Página deixada propositadamente em branco)

A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas

Strategic communication in contemporary organizations

La comunicación estratégica en las organizaciones contemporâneas

MARGARIDA M. KROHLING KUNSCH

Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes (ECA). Departamento
de Relações Públicas, Propaganda e Turismo
CEP 05508-020 – São Paulo – SP – Brasil
mkkunsch@usp.br

Artigo por convite | Article by invitation | Artículo por invitación

RESUMO

Este artigo trata da comunicação estratégica no contexto da sociedade contemporânea e das organizações. Destaca-se o poder que a comunicação exerce na era digital, com as inovações tecnológicas e as implicações decorrentes, sobre os vários segmentos sociais e econômicos. Discorre de forma panorâmica sobre o novo ambiente socioeconômico das organizações. Considera a comunicação organizacional sob uma perspectiva global e abrangente, em contraste com a visão linear, instrumental e técnica ainda predominante. Analisa as percepções teóricas e aplicadas sobre estratégia e comunicação estratégica. Situa o papel das relações públicas na gestão da comunicação nas organizações, enfatizando suas dimensões social e estratégica.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação; poder; estratégia; comunicação organizacional estratégica; gestão

ABSTRACT

This article deals with strategic communication in the context of contemporary society and organizations. It emphasizes the power that communication exerts in the digital era, with the technological innovations and the resulting implications, on the various social and economic segments. It discusses in a panoramic way about the new socioeconomic environment of the organizations. It considers organizational communication from a global and comprehensive perspective, in contrast to the linear, instrumental and technical view still predominant. It analyzes the theoretical and applied perceptions about strategy and strategic communication. It focuses the role of public relations in the management of communication in organizations, emphasizing its social and strategic dimensions.

KEYWORDS

Communication; power; strategy; strategic organizational communication; management

RESUMEN

Este artículo trata de la comunicación estratégica en el contexto de la sociedad contemporánea y de las organizaciones. Se destaca el poder que la comunicación ejerce en la era digital, con las innovaciones tecnológicas y las implicaciones que se derivan, sobre los diversos segmentos sociales y económicos. Discurre de forma panorámica sobre el nuevo ambiente socioeconómico de las organizaciones. Considera la comunicación organizacional desde una perspectiva global y amplia, en contraste con la visión lineal, instrumental y técnica aún predominante. Analiza las percepciones teóricas y aplicadas sobre estrategia y comunicación estratégica. Sitúa el papel de las relaciones públicas en la gestión de la comunicación en las organizaciones, enfatizando sus dimensiones social y estratégica.

PALABRAS CLAVES

Comunicación; poder; estrategia; comunicación organizacional estratégica; gestión

Introdução

A comunicação estratégica constitui na atualidade um tema que tem despertado muito interesse tanto no âmbito acadêmico como no mercado das comunicações corporativas. O principal objetivo deste artigo é reunir algumas reflexões sobre novos aportes teóricos de comunicação organizacional, estratégia e relações públicas com o intuito de se chegar a construir uma base conceitual mais abrangente. A visão predominante de comunicação estratégica é comumente mais centrada nos resultados pragmáticos das ações comunicativas. Ignora a complexidade e as incertezas do ambiente, partindo do pressuposto de que um bom planejamento estratégico é capaz de alcançar os resultados desejados e promover uma comunicação eficaz.

Trata-se de um estudo baseado em fontes bibliográficas e que reproduz e atualiza partes já trabalhadas por esta autora em estudos publicados anteriormente. O que norteia este artigo é, sobretudo, trazer possíveis contribuições reflexivas com vistas a uma comunicação organizacional estratégica mais sintonizada com a dinâmica social, coerente com os princípios éticos e que atenda às demandas da sociedade.

1. Poder da comunicação na sociedade contemporânea e na era digital

Pensar em comunicação estratégica remete inexoravelmente ao exercício do poder presente nos processos e no exercício das negociações por parte dos atores envolvidos nas mais diversas e possíveis aplicações no contexto das esferas públicas e privadas da sociedade.

O poder que a comunicação, em suas mais variadas vertentes e tipologias, bem como os meios massivos tradicionais e as mídias sociais da era digital exercem na sociedade contemporânea é uma realidade incontestável. Nesse sentido, a comunicação precisa ser considerada como processo social básico e como um fenômeno, e não apenas como transmissão de informações. O poder que ela e a mídia têm no contexto socioeconômico e político são objeto de considerações de diversos estudiosos. Para fins deste artigo relacionamos a seguir apenas alguns como ponto de partida.

Em *Enigmas da modernidade-mundo*, Octávio Ianni (2000, p. 155), refletindo sobre esse poder, usa a metáfora do “príncipe eletrônico”. Ele estabelece uma

relação entre o príncipe de Maquiavel e o príncipe moderno de Gramsci. Gianni Vattimo, em *A sociedade transparente* (1991), fala do advento da sociedade da comunicação e do papel preponderante que exercem os *mass media*, fazendo com que tenhamos uma sociedade transparente e complexa ao mesmo tempo. Em *La utopía de la comunicación*, Philippe Breton (2000, p. 63) destaca a sociedade da comunicação, totalmente constituída por redes de informação e autorreguladas politicamente.

Dominique Wolton (2004, p. 27), no livro *Pensar a comunicação*, enaltece esse poder: “A comunicação é um dos mais brilhantes símbolos do século xx; seu ideal de aproximar os homens, os valores e as culturas compensa os horrores e as barbaridades de nossa época”. E, em *É preciso salvar a comunicação* (Wolton, 2006, p. 9), o autor reafirma ser a comunicação uma das maiores questões do século XXI:

Em menos de cem anos foram inventados e democratizados o telefone, o rádio, a imprensa de grande público, o cinema, a televisão, o computador, as redes, transformando definitivamente as condições de troca e de relação, reduzindo as distâncias e realizando a tão desejada aldeia global.

Segundo o autor, pensar a comunicação hoje nos leva inexoravelmente a analisar o poder da informação na sociedade-rede ou digital com todas as implicações decorrentes.

Manuel Castells (2009, p. 23), no livro *Comunicação e poder*, destaca as imbricações entre o poder e a comunicação na sociedade contemporânea:

Poder é algo mais que comunicação e comunicação é algo mais que poder. Mas o poder depende do controle da comunicação. Igualmente o contrapoder depende de romper o dito controle. E a comunicação de massas, a comunicação que pode chegar a toda a sociedade, se conforma e é gerida mediante relações de poder enraizadas no negócio dos meios de comunicação e da política do Estado. O poder da comunicação está no centro da estrutura e da dinâmica da sociedade.

Castells (2009, p. 24-25) também questiona “por que, como e quem constrói e exerce as relações de poder mediante a gestão dos processos de comunicação e de que forma os atores sociais que buscam a transformação social podem modificar essas relações influenciando na mente coletiva”. Para ele, o “processo de comunicação opera de acordo com a estrutura, a cultura, a organização e a tecnologia de comunicação de uma determinada sociedade”. E hoje “a estrutura social concreta é a da sociedade-rede, a estrutura social que caracteriza a sociedade no início do século XXI, uma estrutura social construída ao redor das redes digitais de comunicação”. Essa nova estrutura da sociedade-rede modifica as relações de poder no contexto organizativo e tecnológico derivado do “auge das redes digitais de comunicação globais e se eleva no sistema de processamento de símbolos fundamental da nossa época”.

Daí pode-se perceber o papel relevante exercido pelas indústrias das comunicações, pelas grandes empresas transnacionais, pelos grupos de pressão, pelos organismos supranacionais frente às negociações e ao *lobby* na elaboração de legislações em defesa dos interesses econômicos.

Rafael Alberto Pérez (2008, p 445) relaciona o poder da comunicação com o poder da comunicação estratégica, sintetizando que “a comunicação tem um poder muito superior ao que costumamos conceder a ela”. Para o autor, “esse poder pode ser ‘domado’ se atuamos/comunicamos estrategicamente”. Para que uma comunicação seja de fato estratégica, muitas implicações são envolvidas e determinados requisitos se fazem necessários, como será apresentado ao longo deste artigo.

2. Comunicação organizacional: novos contextos e aportes conceituais

A comunicação organizacional, na contemporaneidade, assim como as demais áreas da comunicação, passa por grandes transformações face à era digital e às novas as exigências da sociedade e do mundo econômico e político.

2.1. O NOVO AMBIENTE SOCIOECONÔMICO DAS ORGANIZAÇÕES

Em decorrência das mudanças ocorridas, mundialmente, com o fim da guerra-fria, em 1989, e da nova geopolítica fomentada, sobretudo, pelo fenômeno da globalização e da revolução tecnológica da informação e da comunicação, as organizações tiveram que enfrentar um novo cenário mundial, dominado por uma economia competitiva e pelos mercados globais, de uma forma sem precedentes na história da humanidade.

Todas essas transformações alteraram por completo o comportamento institucional das organizações e a comunicação passou a ser considerada de uma outra maneira. Assim como a propaganda teve um papel fundamental após a Revolução Industrial, a comunicação organizacional, no sentido corporativo, começou a ser encarada como algo fundamental e como uma área estratégica. Percebia-se que ações isoladas de comunicação de marketing seriam insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para se relacionar com públicos cada vez mais exigentes e uma opinião pública sempre mais vigilante.

Jesús Timoteo Álvarez (2012, p. 1-14), em *Manejo de la comunicación organizacional: espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*, destaca os caminhos percorridos pela comunicação nas organizações nas últimas décadas. Isto é, desde a comunicação vista como instrumento, como função estratégica e sob novas formas com a revolução digital a partir dos anos 2000. “O desenvolvimento teórico tem sido acompanhado com a evolução que o exercício e a práxis da comunicação tem tido nesses mesmos anos. Nas atividades empresariais a comunicação é um ativo imaterial ou de linguagem mais comum, um fator de valor agregado” (Álvarez, 2012, p. 2).

As organizações de todos os tipos estão descobrindo que seus relacionamentos não podem ser apenas com os públicos-alvo do negócio, por meio da comunicação mercadológica. Como parte integrante do sistema social, elas se conscientizam de que têm responsabilidades e compromissos que vão além da fabricação de produtos e da prestação de serviços, com vistas à obtenção de lucros. E isso implica que se posicionem institucionalmente, mediante ações comunicativas planejadas estrategicamente.

A comunicação clássica, instrumental, exclusivamente técnica e operacional não atende mais às demandas das organizações no novo ambiente socioeconômico e político. Responsabilidade social pública, preservação do planeta por meio de

um desenvolvimento sustentável, respeito à diversidade, transparência, ética, valores intangíveis etc. são imperativos que norteiam os comportamentos institucionais e, conseqüentemente, exigirão uma comunicação organizacional muito mais proativa e estratégica.

No ambiente organizacional interno constatam-se novas configurações com as mudanças das relações no mundo do trabalho. Não podemos nos esquecer da complexidade das organizações na sua constituição humana e social. Estas são formadas por pessoas como seres individuais e sociais que se interconectam com seus diferentes universos cognitivos e suas culturas, por meio de um processo comunicativo em torno de objetivos comuns. Ao se somar a cultura do “outro” à da organização, a qual possui seus valores e atua em determinados contextos sociais, políticos e econômicos, as pessoas se submetem a contínuas interações, sob diferentes perspectivas e conflitos que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações.

Os aspectos relacionais, a subjetividade presente nas organizações, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia a comunicação que nelas acontece, constituem elementos fundantes para pensar a cultura e suas diversas interfaces no ambiente organizacional. Daí a necessidade de se superar a visão meramente mecanicista da comunicação ou sua dimensão apenas instrumental e incorporar uma visão humanista, com aportes conceituais dos paradigmas interpretativo e crítico da comunicação organizacional.

As pessoas que se comunicam entre si, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas sob os impactos provocados pela revolução digital. Conseqüentemente, o modo de produzir e de veicular as mensagens institucionais também passa por profundas transformações. Essa nova dinâmica de processamento de informações e da comunicação na era digital altera completamente as formas de relacionamentos e o modo de produzir a comunicação. Tudo isso provoca profundas transformações no ambiente organizacional e coloca em xeque a visão e a classificação tradicional de ver a comunicação tão somente como transmissão de informações e como simples fator estratégico para alavancar negócios.

2.2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional deve ser entendida de forma ampla e holística¹. Pode-se dizer que é uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo seu contexto político, econômico e social. Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos. Nesse contexto, faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais di-

¹ Na obra coletiva *Comunicação organizacional*. Vol. 1. *Histórico, fundamentos e processos* (Kunsch, 2009a), os autores que a integram abordam diversas percepções teóricas e aplicadas sobre a campo da comunicação organizacional.

versas formas de manifestação e construção social. Portanto, nessa linha de pensamento se supera a visão linear e instrumental da comunicação por uma visão muito mais complexa e abrangente.

Outra vertente a considerar na abrangência da comunicação organizacional é como se configuram as diferentes modalidades que permeiam sua concepção e as suas práticas. É o que denomino “comunicação organizacional integrada”, compreendendo a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (Kunsch, 2003, p. 149), que acontece a partir de objetivos e propósitos específicos.

Sob esta perspectiva as ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que levem em conta as demandas, os interesses e as expectativas dos públicos/sujeitos envolvidos e da sociedade. Deve haver total integração entre essas modalidades comunicacionais para a busca e o alcance da eficácia, da eficiência e da efetividade organizacional, em benefício dos públicos e da sociedade como um todo e não só das organizações.

Como se pode notar, a comunicação organizacional, nessa perspectiva abrangente, é por si só complexa. Nesse sentido, a área da comunicação deixa de ter uma função apenas tática e passa a ser considerada estratégica. Isto é, ela precisa levar em conta a questão humana e agregar valor às organizações. Ou seja, deve ajudar as organizações a valorizar as pessoas e a cumprir sua missão, atingir seus objetivos globais, contribuir na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário no contexto de uma visão de mundo, sob a égide dos princípios éticos.

Na era digital e das redes e/ou mídias sociais, as organizações não têm mais controle quando os públicos se veem afetados. Se não houver coerência por parte dos discursos institucionais e se não houver verdade naquele seu certificado de sustentabilidade ou naquele seu balanço social, isso pode ser colocado em xeque e ir parar nas redes sociais. As pressões vêm de fora – da sociedade, da legislação etc. As empresas não mudam porque querem, mas por causa das pressões sociais e do mercado.

Essa mudança do paradigma analógico para o digital inverte a tradicional forma de emitir informação, de se comunicar por meio de um fluxo unilateral e um receptor passivo, passando-se hoje por um processo interativo, onde o receptor também se torna um emissor. Assim, a comunicação digital apresenta-se como uma rede de relacionamentos que utiliza as mais diversas formas para interagir via internet, na blogosfera, em blogs, fotologs, wikis, wikipedia e mídias sociais como Facebook, MSN, Instagram, Twitter etc.

3. Comunicação estratégica

O termo “estratégia” é recorrente no cotidiano da vida das pessoas e das organizações. Quem já não ouviu dizer que temos que ser estratégicos? Quando se fala em estratégia, a literatura é vasta, sobretudo no âmbito do planejamento e da gestão². São inúmeros os autores clássicos e contemporâneos que já se debruçaram sobre esse assunto e produziram as mais diversas obras.

² Não é objeto deste artigo relacionar os inúmeros autores clássicos sobre esta temática, como Igo Ansoff e Henry Mintzberg, entre outros.

3.1. PERCEPÇÕES TEÓRICAS SOBRE ESTRATÉGIA

Para fins deste artigo, proponho considerar o conceito de estratégia sob dois enfoques que podem trazer novas contribuições para se aplicar à comunicação estratégica. O primeiro se baseia numa visão mais conservadora e racional, centrada nos resultados; e o segundo, em uma perspectiva mais complexa, que leva em conta as incertezas e busca novas alternativas para repensar a comunicação estratégica. A propósito destas duas possíveis visões destacam-se as contribuições de Richard Whittington e de Rafael Alberto Pérez como bases ilustrativas no que se refere à estratégia.

Richard Whittington (2002, p. 1-48) propõe quatro abordagens genéricas de estratégia: 1. Clássica: seria a mais antiga, influente e muito utilizada no planejamento estratégico; 2. Evolucionária: está centrada na sobrevivência e relacionada com a evolução biológica; 3. Processual: tem a ver com a natureza imperfeita da vida humana, como um processo falível e capaz de errar; 4. Sistêmica: relativista, na qual os fins e meios da estratégia estão ligados à grande estrutura e aos sistemas sociais locais onde se desenvolve a estratégia.

A outra visão é a que defende Rafael Alberto Pérez (2008), denominada “Nueva teoría estratégica (NTE)”³, que direciona seu foco à teoria da complexidade, defendida pelo pensador e teórico francês Edgard Morin, que tem se apresentado como uma alternativa para a compreensão do cenário que se nos apresenta desde 1980.

As ideias do autor confrontam-se com as diferentes práticas, teorias e ideias dominantes ao longo das últimas décadas a respeito do que são e como devem ser pensadas as estratégias. Para Pérez, elas constituem uma verdadeira “selva estratégica”: paradigmas que privilegiam o conflito e a competição; que ignoram a incerteza; que não veem o ser humano; que creem em certezas e fórmulas; e que, em razão de tais fatores, estão destinados ao fracasso.

A principal crítica de Pérez direciona-se ao paradigma administrativo/econômico que entende as estratégias como instrumentos – políticas e planos – para atingir objetivos, derrotando competidores do mercado, os quais são compreendidos como inimigos. De acordo com tal paradigma, as estratégias são construídas segundo a própria lógica sob a qual administradores têm atuado ao longo das décadas passadas: a crença de que apenas os recursos internos da organização importam para seu sucesso, a ilusão de que é possível evitar que mudanças externas gerem impacto sobre sua organização e a visão da comunicação como instrumento voltado à transmissão de informações.

Outro aspecto falho da abordagem tradicional da estratégia, segundo Pérez, é a pouca atenção dada ao conceito emergente das redes. O paradigma militar da ação estratégica, embora há muito abandonado em seus conceitos basais, deixou como herança a visão do entorno como ambiente hostil, onde moram os “inimigos da organização”. E, como tais, devem ser identificados, perseguidos e eliminados. Já as redes compreendem a articulação entre seus nós como o ambiente no qual a estratégia se desenvolve, que será útil na definição de suas metas.

3 Sobre a NTE consultar também a obra *Hacia una teoría general de la estrategia*, de Rafael Pérez e Sandra Massoni (2009), e a coletânea *Nueva teoría estratégica: el paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad*, organizada por Raúl Herrera Echenique e Rafael Alberto Pérez (2014). Nesta última, vários autores debatem essa temática com subsídios teóricos e aplicados.

Considere-se que esses diferentes olhares nos permitem perceber que a dimensão estratégica da comunicação organizacional pode, sim, contemplar outros aspectos além da perspectiva predominante, que é a clássica ou tradicional, muito praticada pela maioria das organizações.

3.2. PERSPECTIVAS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA

A comunicação organizacional estratégica assume um papel relevante no contexto social e das organizações. Frente às transformações que vêm ocorrendo continuamente e as grandes incertezas globais presentes na contemporaneidade, não há mais espaço para uma comunicação meramente instrumental, técnica e tática.

A comunicação estratégica, para Rafael Perez (2008, p. 458), “é uma forma de ação social que se caracteriza por se produzir em uma situação de jogo estratégico na qual os jogadores fazem uso da interação simbólica para resolver seus problemas ou maximizar suas oportunidades”. E, ainda, “serve para direcionar o poder da comunicação e, assim, incidir nos resultados da partida que estamos jogando, na orientação que marca nossos objetivos”.

Sandra Massoni pesquisadora argentina, na obra publicada em conjunto com Rafael Pérez (Pérez & Massoni, 2009), desenvolveu relevantes aportes conceituais e aplicados sobre essa nova concepção da estratégia e da comunicação estratégica. Há anos trabalhando com a comunicação estratégica aplicada em projetos sociais e comunitários, ela vem desenvolvendo metodologias aplicadas para planificação participativa da comunicação estratégica sob a perspectiva de ações compartilhadas entre os sujeitos envolvidos no processo (Massoni, 2013), a partir de uma dimensão sociocultural numa perspectiva dinâmica e interativa. Defende, nas suas abordagens, uma visão holística e complexa da comunicação estratégica e sua aplicabilidade no âmbito das realidades das comunidades locais e rurais onde tem atuado como professora e investigadora da Universidad Nacional de Rosario, na Argentina.

Assim, a comunicação estratégica aplicada em diferentes segmentos sociais, tanto no âmbito das instituições públicas e organizações da sociedade civil organizada, como nas organizações privadas, dependendo da formação e das visões dos atores envolvidos, poderá adotar formas mais conservadoras ou mais interativas.

Na perspectiva mais racional e clássica, a comunicação organizacional estratégica está relacionada com a visão pragmática da comunicação, com vistas à eficácia e aos resultados. É considerada um fator que agrega valor à organização e aos negócios. Alinha-se, estrategicamente, por meio do planejamento estratégico e de gestão, aos objetivos globais da organização e aos princípios estabelecidos em relação a sua missão, sua visão e seus valores. A alta direção e o executivo responsável pela comunicação, bem como todos os agentes nela envolvidos, a concebem de fato como um fator estratégico fundamental de resultados em relação à organização e como indispensável para o cumprimento de sua missão e visão.

Evidentemente, dentro do sistema capitalista a comunicação precisa trazer resultados para as organizações. No entanto, é possível produzir uma comunicação mais fluida e que incorpore uma visão muito mais complexa, valorizando, sobretudo, os

aspectos humanos e sociais, superando a visão simplesmente tecnicista e da racionalidade econômica.

No âmbito específico das organizações, os componentes da comunicação estratégica, segundo Ivone de Lourdes Oliveira e Maria Aparecida de Paula (2007, p. 43-52) são: 1. Tratamento processual da comunicação – possibilita a combinação dos fluxos informacionais e relacionais; 2. Inserção na cadeia de decisões – a comunicação é considerada e valorizada pela alta gestão; 3. Gestão de relacionamentos – vista como componente estratégico que valoriza as interações e os diálogos; 4. Processo planejado – uso de metodologias para uma sistematização e alinhamento estratégico das ações; 5. Processo monitorado – acompanhamento e avaliação com vistas à qualidade dos processos e os impactos provocados com as ações levadas a efeito.

Note-se que a existência de uma comunicação estratégica, seja na esfera pública ou na privada, requer também alguns requisitos prévios, tais como: revisão e avaliação dos paradigmas organizacionais vigentes e da comunicação; entendimento de que a comunicação estratégica é intencional e estruturada por políticas, estratégias e princípios; uso de metodologias flexíveis de formulação de estratégias; utilização de aportes teóricos e metodológicos de planejamento estratégico; valorização do uso de pesquisas e auditorias; análises ambiental e estratégica de cenários; construção de diagnósticos situacionais; monitoramento e avaliação das ações comunicativas. Pressupõe também que planejamento e gestão devem ser atividades bem articuladas e monitoradas por seus agentes.

A demanda crescente da sociedade por uma comunicação transparente, comportamento ético e ações que visem atender às necessidades da comunidade no entorno, tendo em vista a construção de uma imagem e identidade positiva perante a opinião pública, culminam na necessidade de uma comunicação estratégica por parte das empresas.

3.3. RELAÇÕES PÚBLICAS NA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

As relações públicas, por sua própria natureza e por seus propósitos, lidam com públicos, opinião pública, agentes sociais e a sociedade. Assim, a questão da dimensão social e estratégica está implicitamente presente. Nessa linha de pensamento, sempre tem sido uma de minhas preocupações que as teorias, as técnicas e os instrumentos também podem e devem ser aplicados nas instituições e organizações sociais de caráter público, no contexto mais amplo da sociedade. Para tanto temos explorado, além da visão estratégica, os estudos e as práticas sobre sua dimensão social e comunitária, aspectos relacionados com a responsabilidade social, o balanço social (Kunsch, 2003, 2007) e a sustentabilidade (Kunsch, 2009c). Portanto, uma visão que extrapola a dimensão das relações públicas no segmento empresarial/corporativo.

No âmbito das organizações considera-se que as relações públicas, como parte integrante do subsistema institucional⁴ das organizações, têm como papel fundamental cuidar dos relacionamentos públicos desses agrupamentos sociais,

⁴ Para maiores detalhes sobre as relações públicas com parte do subsistema institucional, consultar Kunsch (2009b, p. 189-201).

configurados a partir de diferentes tipologias e características estruturais, que vão das instituições públicas às organizações privadas e aos segmentos organizados da sociedade civil do terceiro setor. Tal incumbência implica uma série de questões que envolvem planejamento, gestão, processos, desempenho de funções e atividades com bases científicas e suporte técnico e tecnológico. Em todo esse âmbito as relações públicas avaliam os comportamentos institucionais e dos públicos, por meio de pesquisas de opinião, auditoria social e auditorias de imagem. Administram percepções e relacionamentos públicos. Para tanto, exercem basicamente quatro funções: administrativa, estratégica, mediadora e política (Kunsch 2003, p. 100-117).

Na contemporaneidade as relações públicas devem desenvolver nas organizações sua função estratégica, o que significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do empreendimento, isto é, sua missão, seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definirem uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro. Mediante a função estratégica, elas abrem canais de comunicação entre a organização, os públicos e a opinião pública, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo sua dimensão institucional.

Fritz Cropp e J. David Pincus (2001, p. 197-198) ratificam essa visão, ao demonstrarem a evolução do campo das relações públicas, que passa da função tática e técnica para a estratégica. Defendem que no século XXI o profissional dessa área deve se comportar como um posicionador organizacional.

Como função estratégica, as relações públicas devem, com base na pesquisa e no planejamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para que as organizações se posicionem institucionalmente e prestem contas à sociedade dos seus atos. Suas ações nos relacionamentos com os públicos e a opinião pública devem se pautar no diálogo e na negociação sob o prisma dos princípios éticos dentro da dinâmica social

4. Considerações finais

A complexidade dos tempos atuais, decorrente do fenômeno da globalização, da revolução tecnológica da informação e da era digital, exige das organizações uma nova postura e uma comunicação estrategicamente planejada. Só assim elas poderão fazer frente a mercados difíceis e, sobretudo, atender a uma opinião pública vigilante, públicos cada vez mais exigentes e uma sociedade em constantes mudanças.

Quando se fazem referências a contextos, aspectos relacionais etc., busca-se enfatizar que a comunicação organizacional tem que ser pensada numa perspectiva da dinâmica da história contemporânea. Para tanto, é preciso fazer a leitura das realidades situacionais, observando-as, interpretando-as, tentando compreendê-las como estruturas cognitivas que cada pessoa possui e dentre as quais, certamente, selecionará o que de fato lhe interessa, criando significados próprios e reagindo em função de circunstâncias condicionadoras ou não. Dessa forma pode-se logo perceber a complexidade que é tratar a comunicação e a sua interface com a cultura no cotidiano das organizações.

A comunicação e a humanização nos contextos organizacionais constituem um grande desafio para os executivos e gestores. As organizações evoluíram gradativamente dos modelos mecânicos da transmissão unilateral de informações para a implantação de processos comunicativos mais interativos e simétricos. No entanto, acredita-se que ainda falta uma comunicação que permita abertura de canais dialógicos de fato e que possibilite maior valorização das pessoas.

Há todo um caminho a percorrer frente às incertezas da sociedade contemporânea e ao mercado altamente competitivo, que provocam angústias, ansiedades e pressões sobre as pessoas no ambiente organizacional. Como a comunicação poderá contribuir para amenizar essa realidade? Os gestores de comunicação estão conscientes da dimensão humana da comunicação organizacional ou estão mais preocupados com a instrumentalidade e a visão estratégica de resultados dessa comunicação? São questões sobre as quais tenho sido motivada a refletir, particularmente neste artigo.

Referências bibliográficas

- Breton, P. (2000). *La utopía de la comunicación: El mito de la aldea global* (Trad. P. Mahler). Buenos Aires: Nueva Visión.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial.
- Cropp, F., & Pincus, D. (2001). The mystery of public relations: unraveling its past. In Heat, R., *Handbook of public relations* (pp. 189-203). Thousand Oaks / London: Sage.
- Herrera Echenique, R. & Alberto Pérez, R. (Coords.). (2014). *Nueva teoría estratégica: El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad*. Santiago de Chile: Dirección de Posgrados de Comunicación, Universidad Mayor; Santiliana del Pacífico S.A. de Ediciones.
- Ianni, O. (2000). *Enigmas da modernidade-mundo*. Rio de Janeiro, RJ: Civilização Brasileira.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (4. ed.). São Paulo, SP: Summus.
- Kunsch, M. M. K. (2007). Dimensões e perspectivas das relações públicas comunitárias. In Kunsch, M. M. K., & Kunsch, W. L. (Eds.), *Relações públicas comunitárias: A comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora* (pp. 165-180). São Paulo, SP: Summus.
- Kunsch, M. M. K. (Org.). (2009a). *Comunicação organizacional. Histórico, fundamentos e processos* (Vol. 1). São Paulo, SP: Editora Saraiva.
- Kunsch, M. M. K. (Org.). (2009b). *Relações públicas: História, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo, SP: Editora Saraiva.
- Kunsch, M. M. K. (2009c). A comunicação para sustentabilidade das organizações na sociedade global. In Kunsch, M. M. K., & Oliveira, I. de L. (Orgs.), *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações* (pp. 57-81). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- Kunsch, M. M. K. (2016). A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In Kunsch, M. M. K. (Org.), *Comunicação organizacional estratégica: Aportes conceituais e aplicados* (pp. 37-38). São Paulo, SP: Summus Editorial.

- Massoni, S. (2013). *Metodologías de la comunicación estratégica: del inventário al encuentro sociocultural*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- Oliveira, I. de L., & Paula, M. A. de. (2007). *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo, SP: Paulus.
- Pérez, R. A. (2008). *Estrategias de comunicación* (4. ed.). Barcelona: Editorial Ariel.
- Pérez, R. A., & Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Timoteo Álvarez, J. (2012). *Manejo de la comunicación organizacional: Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Vattimo, G. (1991). *A sociedade transparente* (Trad. C. Aboim de Brito). Lisboa: Edições 70.
- Whittington, R. (2002). *O que é estratégia?* São Paulo, SP: Thomson Learning.
- Wolton, D. (2006). *É preciso salvar a comunicação*. São Paulo, SP: Paulus.
- Wolton, D. (2004). *Pensar a comunicação* (Trad. Z. L. Adghirni). Brasília, DF: Editora UnB.

Nota biográfica

Margarida Maria Krohling Kunsch é Professora titular da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Mestre e doutora em Ciências da Comunicação e livre-docente em Teoria da Comunicação Institucional: Políticas e Processos, pela ECA-USP. É coordenadora do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu de Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Presidente (2018-2020) da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp). Autora de *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* e *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*, entre outras obras. Organizadora de grande número de obras de Ciências da Comunicação, Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Bolsista de Produtividade de Pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Foi presidente da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom), da Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (Alaic), da Abrapcorp, da Confederação Ibero-Americana de Associações Científicas e Acadêmicas de Comunicação (Confibercom) e da Federação Brasileira das Associações Científicas e Acadêmicas de Comunicação (Socicom).

Uma reflexão conceptual sobre a Responsabilidade
Social Corporativa e a sua relação
com a Comunicação Estratégica

A conceptual reflection about Corporate Social Responsibility
and its relation with Strategic Communication

Una reflexión conceptual sobre la Responsabilidad Social
Corporativa y su relación con la Comunicación Estratégica

ANNA CAROLINA BOECHAT

Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas,
Instituto de Comunicação da NOVA - ICNOVA
1069-061 Lisboa, Portugal
annacarolinaboechat@campus.fsch.unl.pt

ANA MARGARIDA BARRETO

Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas,
Instituto de Comunicação da NOVA - ICNOVA
1069-061 Lisboa, Portugal
ambarreto@fcsch.unl.pt

Recebido | Received | Recebido: 2017-02-18

Aceite | Accepted | Aceptación: 2018-05-10

RESUMO

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem adquirido cada vez mais importância para as organizações, consolidando-se como um fator preponderante ao nível da Comunicação Estratégica (CE) para a criação de vantagem competitiva e de valor para diferentes *stakeholders*. O objetivo deste artigo é oferecer um enquadramento conciso sobre este tema, delineando a origem e a evolução desta temática inevitável do século XXI, traçando ainda alguns pontos onde se evidencia a proximidade entre RSC e CE.

PALAVRAS-CHAVE

Responsabilidade social corporativa; comunicação estratégica; ética; sustentabilidade

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) has become increasingly important for organizations, consolidating itself as a preponderant factor in the level of Strategic Communication (SC) for the creation of greater competitiveness and value for different stakeholders. The purpose of this article is to provide a framework

about this topic, outlining the origin and evolution of this inevitable theme of the 21st century, tracing some points where the proximity between CSR and SC is evidenced.

KEYWORDS

Corporate social responsibility; strategic communication; ethics; sustainability

RESUMEN

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha adquirido cada vez más importancia para las organizaciones, consolidándose como un factor preponderante a nivel de la Comunicación Estratégica (CE) para la creación de ventaja competitiva y de valor para diferentes stakeholders. El objetivo de este artículo es ofrecer un marco conciso sobre esta tematica inevitable del siglo XXI, delineando su origen y evolución, trazando algunos puntos donde se evidencia la proximidad entre RSC y CE.

PALABRAS CLAVE

Responsabilidad social corporativa; comunicación estratégica; ética; sostenibilidad

1. Introdução

A comunicação estratégica (CE) apresenta-se como um conceito próximo do de comunicação holística ou integral (Carrillo, 2014), contudo, as expressões não são sinónimas. A principal diferença entre CE e as anteriores reside no facto de as últimas basearem-se na inclusão da comunicação externa e interna para alcançar as metas da empresa, ao passo que a CE se define mais na perspetiva das metas a alcançar e das decisões a adotar para o efeito, o que implica a adoção de ações da comunicação holística ou integral, sendo esta, de facto, a relação que as liga (Carrillo, 2014).

Um exemplo de aplicação da CE diz respeito às mensagens sobre iniciativas corporativas éticas e socialmente responsáveis, as quais, de acordo com a literatura, são suscetíveis de evocar reações fortes e muitas vezes positivas entre os *stakeholders* de uma organização (Morsing & Schultz, 2006). Para Morsing (2006), o papel da comunicação corporativa em matéria de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), ou seja, a comunicação que foi projetada e distribuída pela própria empresa sobre os seus esforços de Responsabilidade Social, tem sido negligenciado. A autora vai mais longe sugerindo que a comunicação de esforços corporativos de RSC a *stakeholders* externos é uma das atuais estratégias de comunicação mais poderosas disponíveis para melhorar a identificação dos colaboradores internos de uma organização ou de causar a sua *desidentificação*.

De forma sucinta, a RSC – e por conseguinte a sustentabilidade corporativa – referem-se às atividades da empresa, voluntárias por definição, que demonstram a inclusão das preocupações sociais e ambientais nas operações de negócios e nas interações com os *stakeholders* (van Marrewijk, 2003). Complementarmente, para Galbreath (2006 citado em Hancock, 2015) a RSC é, em última instância, uma

questão estratégica, visto que os clientes estão mais exigentes quanto, por exemplo, a qualidade dos produtos e a performance das empresas ao nível ambiental (Jurišová & Ďurková, 2012). Assim, compreende-se a utilização da comunicação efetiva das ações de RSC, de forma estratégica, a fim de proporcionar a compreensão e o reconhecimento do valor de uma empresa, impactando a sua identidade e imagem corporativa (Jurišová & Ďurková, 2012).

Se (i) a sobrevivência de uma empresa na sociedade moderna parece exigir uma consciência da RSC como parte da estratégia (Galbreath, 2006 citado em Hancock, 2015), se (ii) a RSC está cada vez mais ligada ao desempenho financeiro das instituições (Hancock, 2015) e (iii) à capacidade de criação de valor de uma empresa (Lubin & Esty, 2010 citado em Hancock, 2015), sendo também (iv) um dos fatores mais importantes que influenciam a sua imagem (Jurišová & Ďurková, 2012), considera-se tratar de uma ferramenta relevante no campo da CE, com um impacto incontornável para as organizações.

De forma a compreender a relevância da RSC, os próximos tópicos estarão destinados a balizar melhor este conceito.

2. Enquadramento teórico

Embora a RSC tenha uma história longa, é a partir dos anos 50 que passa a evoluir de forma mais significativa (Farcane & Bureana, 2015), com a consciencialização de parte da sociedade e das empresas sobre a notoriedade de organizações não-governamentais – como por exemplo a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OECD) (Farcane & Bureana, 2015) – e de temas como a filantropia, a melhoria das condições de trabalho para os empregados e as relações com os consumidores e os acionistas (Carroll, 2008). Esta evolução da RSC pôde ser observada também através da utilização de diferentes termos por parte das empresas – como a sensibilidade social corporativa e a performance social corporativa, por exemplo (Farcane & Bureana, 2015), e ainda a adoção de reportes sociais e ambientais por parte das mesmas (Katsoulakos et al., 2004).

Segundo Madrakhimova (2013), na década de 90 a ideia da RSC tornou-se quase universalmente aceite, estando cada vez mais orientada para as expectativas de cidadãos, consumidores, autoridades públicas e investidores (Katsoulakos et al., 2004). Relativamente aos anos 2000 em diante, Madrakhimova (2013) indica que este período foi caracterizado pelo posicionamento da RSC como uma questão estratégica, uma espécie de fenómeno global, com evidente crescimento e interesse deste conceito na comunidade europeia (Carroll, 2008).

Realçando este pressuposto de orientação da RSC para diferentes *stakeholders* (Katsoulakos et al., 2004), acrescentamos a análise de Hallahan et al. (2007), que avalia a CE como o campo que estuda o uso que as organizações fazem da comunicação planeada, controlada e persuasiva, analisando a aplicação intencional da comunicação para o cumprimento da missão da organização enquanto ator social. Ora, se a RSC tem em atenção as expectativas de diferentes intervenientes da sociedade e se a CE eleva-se como uma ferramenta de suporte ao fortalecimento das empresas enquanto elementos de relevo no campo social, trata-se, para nós, de uma relação que poderá contribuir positivamente para as

organizações. Adicionalmente, trazemos à tona a definição proposta por Werther e Chandler (2013) – onde a RSC é vista como a “responsabilidade das empresas em atender às necessidades de seus *stakeholders* e a responsabilidade entre as partes interessadas em manter as empresas responsáveis por suas ações” – e a consideração de Argenti, Howell & Beck (2005, p. 83) que veem a CE como a “comunicação alinhada com a estratégia global da empresa, por forma a alcançar o seu posicionamento estratégico”. Em ambos os casos, notamos novamente o elo existente entre RSC e CE, sobretudo no que concerne ao cumprimento de determinados objetivos por parte das instituições.

Ao longo da análise evolutiva da RSC e mediante o estudo desta temática, afirmamos que é possível notar que muitas práticas desenvolvidas sob a chancela da RSC estão assentes em dois grandes temas em particular: a ética dos negócios e a sustentabilidade. A ética, intrinsecamente ligada ao comportamento humano e à dinâmica da sociedade, obviamente enquadrou-se no *modus operandi* das empresas ao longo do tempo, sendo uma espécie de fio condutor das práticas de RSC estabelecidas; a sustentabilidade, por sua vez, amplamente relacionada com o meio ambiente e com as questões socioeconómicas, também encontrou na RSC um caminho de desenvolvimento dentro das instituições estando, por conseguinte, os dois conceitos, numa posição de edificação da RSC.

Tal avaliação permite-nos assinalar que, quer a ética dos negócios quer a sustentabilidade são eixos importantes para a RSC, tendo ambos contribuído em larga escala para o seu desenvolvimento. A análise empírica de um conjunto de autores como, por exemplo, Longo et al. (2016), Diesendorf (2000), Safwat (2015), Mihailović et al. (2015) e Carroll (p. ex.: 2008) corroboram este argumento, de que a ética dos negócios e a sustentabilidade estão na génese do conceito de RSC, servindo como suporte para a compreensão do seu desenvolvimento e da sua aplicabilidade nos dias atuais.

2.1. ÉTICA DOS NEGÓCIOS / ÉTICA EMPRESARIAL

A ética corresponde ao estudo de questões e escolhas morais (Kanicki & Kreitner, 2009 citado em Fening et al., 2015), com ênfase na determinação daquilo que é certo ou errado (Ferrell et al., 2002). No âmbito empresarial ou dos negócios, trata-se do estudo das regras, padrões e princípios que proporcionam um comportamento empresarial moralmente aceite (Fening et al., 2015). Assim, a ética dos negócios faz parte da tomada de decisão em todos os níveis de trabalho e de gestão, estando incorporada nas operações de uma organização (Ferrell et al., 2013).

Berenbeim (2000 citado em Fening et al., 2015) cita três tendências que poderão justificar a crescente importância da ética dos negócios: a globalização dos mercados e a necessidade de princípios básicos universalmente aceitáveis, a incorporação destes códigos como parte do *corporate governance* e a melhoria dos níveis de alfabetização ética dos gestores das instituições.

Segundo Sroska e Lőrinczy (2015), a ética dos negócios e a RSC são conceitos frequentemente utilizados para referir a mesma atividade de negócios, premissa esta corroborada por Safwat (2015). A capacidade de equilibrar as obrigações da empresa para que haja uma concordância entre as partes interessadas é bastante

consistente com a RSC e a ética do negócio (Carroll, 2015). Carroll (1998) afirma que a orientação ética também faz parte da RSC, evidenciando a relação entre tais termos.

Diante desta evidente sinergia, avaliamos que não há, no nosso entendimento, uma justaposição entre ética e RSC, mas sim uma capacidade da RSC em absorver e aplicar os princípios e valores éticos na sua essência, servindo a ética como elemento precedente e basal para a consolidação da RSC, tal como corroborado anteriormente.

2.2. SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Uma definição sobre o desenvolvimento sustentável que tem sido amplamente divulgada e aceita como autoritária (Basiago, 1999) é a da “Brundtland Commission Report”, onde afirma-se que este conceito trata do “...desenvolvimento que atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazerem as suas próprias necessidades” (1987 citado em Basiago, 1999, p. 148).

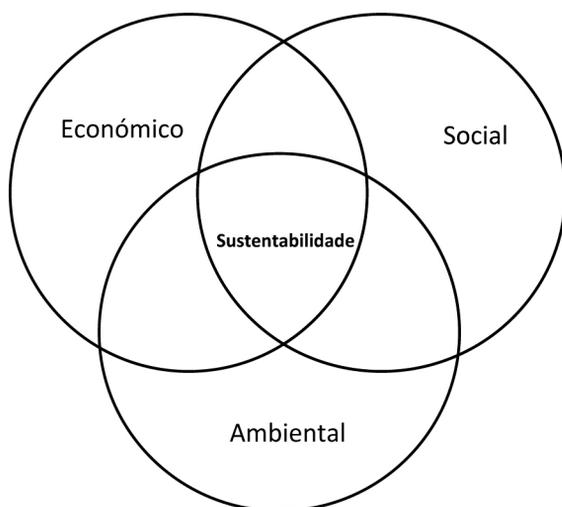
Assim, o desenvolvimento sustentável é aquele representado pela gestão do uso humano da biosfera, de forma que a mesma possa produzir o maior benefício sustentável para apresentar às gerações, mantendo um potencial para satisfazer as necessidades e aspirações das gerações futuras (Eblen & Eblen, 1994 citado em Basiago, 1999).

Relativamente à sustentabilidade, a definição deste conceito tem evoluído ao longo da última década, tendendo a incluir componentes sociais, ambientais, de governança e económicos (p. ex. Pfeffer, 2010 citado em Alon & Vidovic, 2015). Os princípios da sustentabilidade implicam objetivos e políticas diferenciadas nas principais áreas do desenvolvimento económico, incluindo a população, a agricultura, energia, indústria, sistemas e recursos renováveis (Harris, 2003).

A abrangência deste termo está relacionada com a sua adesão por parte das empresas (Pfeffer, 2010 citado em Alon & Vidovi, 2015): segundo a pesquisa elaborada pelo “MIT Sloan Management Review” e pelo “Boston Consulting Group”, 67% das empresas afirmaram que a sustentabilidade é a chave para o sucesso competitivo (Economist, 2012 citado em Alon & Vidovic, 2015). Para Lubin & Esty (2010), esta é uma grande tendência que irá abranger todas as funções, linhas de negócios e funcionários, sendo uma importante influência na inovação de produtos, no planeamento estratégico e nas estratégias de marketing (Alon & Vidovic, 2015).

Consequentemente, aponta-se para uma nova síntese do desenvolvimento sustentável (Harris, 2003), onde a sustentabilidade é conceituada através de metáforas como ‘três pilares da sustentabilidade’ ou um ‘triângulo de desenvolvimento sustentável’, por exemplo. A visão de cada uma destas conceções é similar, uma vez que está circunscrita em fatores ambientais, económicos e sociais (Longo et al., 2016). Tal perspetiva, rotulada como *triple bottom line* pela comunidade empresarial, tem recebido uma atenção significativa por parte de agências governamentais, organizações internacionais, empresas e universidades, que empregam esta abordagem para planear e comunicar suas filosofias e práticas sustentáveis (Dawe & Ryan, 2003 citado em Longo et al., 2016).

Imagem 1: Adaptado de Elkington (1997) – *Tripple Bottom Line*



Dentro desta análise sobre a sustentabilidade, cabe destacar o papel importante da CE no fortalecimento de práticas de desenvolvimento sustentável. Segundo o estudo “Strategic Communication for a Sustainable Development” (GTZ Rioplus, 2006), a CE pode, por exemplo, sensibilizar e apoiar questões de desenvolvimento sustentável, acelerar e melhorar o comportamento das pessoas neste âmbito e persuadir os tomadores de decisão (p. ex.: gestores corporativos e governamentais) a considerarem práticas mais sustentáveis, entre outras vantagens.

3. A Responsabilidade Social Corporativa

Em 2006, Alexander Dahlsrud apresentou um estudo onde indica 37 diferentes definições sobre o conceito de RSC. Tais interpretações são provenientes de uma extensa revisão de literatura, cujo resultado aponta que tais premissas estão assentes em cinco dimensões: ambiental, social, económica, *stakeholders* e voluntariado (Dahlsrud, 2006). O Quadro 1 mostra as cinco definições mais citadas deste conjunto.

Quadro 1: Adaptado de Dahlsrud (2006) – Definições de RSC

Fonte	Definição	Frequência Citações	Dimensões
Commission of the European Communities (2001)	“Um conceito onde as companhias integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações de negócio e na interação com os seus <i>stakeholders</i> numa base voluntária”.	286	Voluntariado <i>Stakeholder</i> Social Ambiental Económica

World Business Council for Sustainable Development (1999)	“O comprometimento dos negócios em contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, trabalhando com empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar a sua qualidade de vida”.	180	Stakeholder Social Económica
World Business Council for Sustainable Development (2000)	“Responsabilidade social corporativa é o contínuo comprometimento do negócio em atuar de forma ética e contribuir para o desenvolvimento económico enquanto melhora a qualidade de vida da sua força de trabalho e suas famílias bem como a comunidade local e a sociedade em geral”.	156	Voluntariado Stakeholder Social Económica
Commission of the European Communities (2001)	“Responsabilidade social corporativa é essencialmente um conceito através do qual as companhias decidem voluntariamente contribuir para uma melhor sociedade e um ambiente mais limpo”.	134	Voluntariado Social Ambiental
Business for Social Responsibility (2000)	“Tomada de decisão nos negócios ligada a valores éticos, conformidade com requerimentos legais e respeito por pessoas, comunidades e o ambiente”.	131	Voluntariado Stakeholder Social Ambiental Económica

Para além de um extenso corpo de definições, o conceito de RSC abarca ainda um conjunto alargado de características e vantagens. Por exemplo, segundo Witkowska (2016) há seis características-chave da RSC que representam um grande consenso por parte dos investigadores e *stakeholders*: a RSC é voluntária, está focada na integração/gestão de efeitos externos, rotula os vários grupos de *stakeholders*, possui a necessidade de integrar a responsabilidade social, ambiental e económica nas operações de negócio e na tomada de decisões do dia-a-dia, deve ser inserida na prática e nos valores de uma empresa e, por fim, vai além da filantropia, estando focada também nas considerações operacionais.

Para Siegel e Vitaliano (2007) a RSC trata do envolvimento da empresa em atividades que vão além daquilo que é requerido por lei assegurando, consequentemente, vantagem competitiva, reconhecimento, uma melhor imagem, fiabilidade e comportamento filantrópico. Já Singh e Narwal (2012 citado em Skypalová & Kucerová,

2014) salientam que a forte competitividade, os níveis de incerteza dos mercados globais e a necessidade de bons indicadores de notoriedade são alguns aspetos que levam as instituições a desenvolverem iniciativas para criarem imagens mais favoráveis – o que pode ser feito, em larga escala, através da RSC.

Inúmeros estudos sobre a influência das iniciativas de RSC (p. ex. Brown & Dacin, 1997 citado em Papafloratos, 2004) mostram que uma imagem positiva da RSC pode melhorar a avaliação dos produtos por parte do consumidor. Na verdade, os autores indicam que uma empresa confiável e honesta poderá produzir produtos melhores, o que potencia a RSC como um sinal de confiabilidade e honestidade, tornando-se uma forma de diferenciar o produto – uma espécie de publicidade – que auxilia a estabelecer ou sustentar a lealdade à marca (Siegel & Vitaliano, 2007).

Evidentemente que esta nova categorização de produtos e serviços possui uma influência considerável no comportamento do consumidor, sobretudo pelo facto da RSC estar orientada para os consumidores e envolver atributos intangíveis, como a reputação para a qualidade ou confiança (Mc Williams & Siegel, 2001). De acordo com Papafloratos (2004), é comumente aceite que a forma como o público vê uma empresa é influenciada pelo quão responsável a mesma é, e o consumidor moderno demanda uma melhor contribuição social por parte dos negócios (Dalhsrud, 2006).

Para além dos evidentes benefícios para as empresas, são destacadas ainda as vantagens da RSC no que concerne ao âmbito social: Porter e Kramer (2011) assinalam que a RSC reflete os esforços estratégicos de uma empresa para criar valor económico e também para a sociedade, sobretudo no que diz respeito às suas necessidades e desafios. Sobre este ponto, compreendemos que a CE poderá ser um meio importante para a consolidação da criação de valor, uma vez que representa um processo de comunicação ativo, envolvendo a partilha de mensagens da empresa para o público-alvo, a fim de moldar a sua opinião de forma positiva (Seyitoglu & Yuzbasioglu, 2015). Por outras palavras, entendemos que as ações de RSC poderão ser ainda mais potenciadas pela CE no que concerne ao cumprimento de objetivos estratégicos que envolvam, por exemplo, questões sociais.

Adicionalmente, serão apresentados a seguir alguns temas que integram a RSC, sendo uma mais-valia e uma importante contribuição para o entendimento deste conceito.

3.1. CIDADANIA CORPORATIVA

A inclusão da cidadania corporativa nesta análise parte de várias premissas. Para Carroll, e na sua obra “The Four Faces of Corporate Citizenship” (1998), a cidadania corporativa possui as mesmas quatro faces da RSC – económica, legal, ética e filantrópica (Carroll, 1998)¹, tal como mostra a Imagem 2, sendo portanto ambos os conceitos referentes à mesma matéria.

¹ Note-se que posteriormente Carroll substituiu este modelo por outro (Modelo dos 3 Domínios de RSC, Schwartz & Carroll, 2003), tal como mostra a Imagem 3.

Imagem 2: Adaptada de Carroll (1991) – Pirâmide de RSC

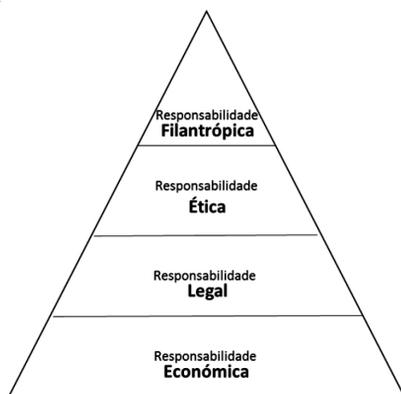
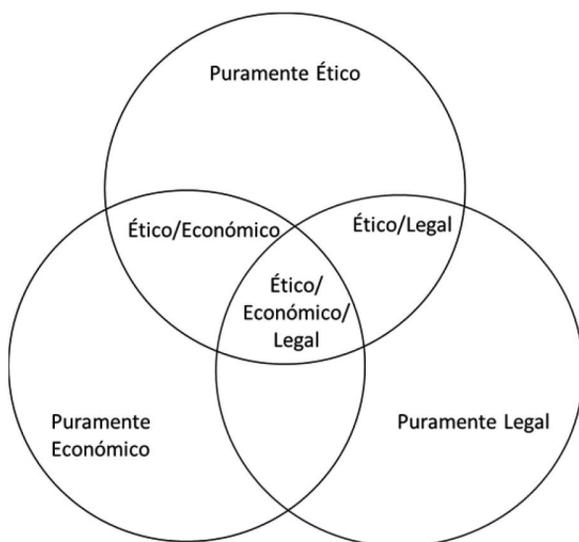


Imagem 3: Adaptada de Schwartz & Carroll (2003) – Modelo dos 3 Domínios de RSC



A segunda premissa que justifica a presença do tema é que também para Arifi et al. (S.d.), a cidadania corporativa e a RSC são termos intercambiáveis, sobretudo na prática: a cidadania corporativa tem sido introduzida no discurso da RSC nos últimos anos (Matten et al., 2003), sendo a extensão de uma visão bastante seletiva da RSC (Birch, 2001 citado em Matten et al., 2003). Segundo estes autores, o rótulo ‘cidadania corporativa’ surge como uma espécie de *rebranding* da RSC, relançando ideias já existentes sobre o diálogo entre negócios e sociedade.

Complementarmente e, da nossa parte, é importante salientar que a inclusão do tópico dentro da temática da RSC está assente sobretudo na ambiguidade evidenciada

entre esta e a cidadania corporativa. A afirmação de Carroll (2015) – que indica que a ampla utilização e a elasticidade do conceito de RSC devem-se, consideravelmente, a subtemas que advêm deste movimento [como a cidadania corporativa, por exemplo], ora com fins de competição, ora em vias de complementaridade ou substituição, mas sempre refletindo a ideia central da RSC (Carroll & Shabana, 2010 citado em Witkowska, 2016) – teve um grande peso na eleição da cidadania corporativa como um elemento que agrega valor para a compreensão do conceito de RSC.

Acerca de tal relação estreita entre os conceitos de RSC e cidadania corporativa, a nossa opinião vai fortemente de encontro com a premissa de Matten et al. (2003): a chancela ‘cidadania corporativa’ emerge como um *rebranding* da RSC, permitindo um novo enquadramento de debate sobre ideias que envolvem negócios e sociedade. Se por um lado há o entendimento de que o surgimento destes subtemas como a cidadania corporativa poderá descentralizar e ampliar ainda mais o espectro de conceitos sinónimos à RSC – levando a uma posição desconexa onde diferentes abordagens tratam do mesmo objeto –, por outro poderá crescer a força da RSC como uma temática extensa, ativa e em constante evolução, sendo um reflexo do seu tempo e das transformações da sociedade. Ora, se a RSC é ampla e abarca múltiplos conceitos, sendo constantemente revista e avaliada pelo meio académico, com uma notável contribuição prática para os negócios e a sociedade, parte-se do pressuposto que é válida a sua associação à RSC, seja pela complementaridade ou reforço, seja nos casos de substituição que, por sua vez, também evidenciam a essência da Responsabilidade Social. Nota-se que estamos diante de um tema de grande importância, quer sejam as suas ideias oriundas do título ‘cidadania corporativa’ ou do título ‘RSC’. Assim, e tendo em consideração a literatura revista sobre o tema, entende-se que é pertinente acrescentar este tópico no presente trabalho.

O termo ‘cidadania corporativa’ designa as iniciativas empreendidas pelas empresas para uma atuação mais responsável na sociedade (Swaen & Maignan, 2000). Trata-se de um processo de “identificar, analisar e responder às responsabilidades sociais, políticas e económicas de uma empresa, definidas por lei e por políticas públicas, por expectativas dos *stakeholders* e atos voluntários que fluem dos valores corporativos e das estratégias do negócio” (Post, 2000 citado em Schwartz & Carroll, 2007, p. 164).

Embora o termo ‘cidadania corporativa’ seja constantemente utilizado, nenhuma definição única foi amplamente aceite, conforme indica o estudo de Swaen & Maignan (2000), o que poderá evidenciar novamente a dificuldade de diferenciação entre ambos os conceitos.

3.2. FILANTROPIA CORPORATIVA

A filantropia corporativa é uma forma de demonstrar os valores representados pela empresa (Schwartz & Carroll, 2003 citado em Leisinger & Schmitt, 2012), sendo uma parte do negócio corporativo social (Mihaljević & Tokić, 2015) ligada à disponibilização direta e não reembolsável de dinheiro, bens ou serviços, com envolvimento dos funcionários, a fim de alcançar algum objetivo social (Bruch & Walter, 2005 citado em Mihaljević & Tokić, 2015).

A evolução da filantropia corporativa na última década (OECD, 2014 citado em Asian Development Bank, 2015) pode ser encarada como uma revisão da relação

entre negócios e sociedade (Safwat, 2015), estando este conceito intrinsecamente ligado aos investimentos sociais estratégicos (Leisinger & Schmitt, 2012). Para Schuyt (2010), há três fatores que podem explicar o *'revival'* da filantropia: o primeiro, de natureza econômica – o mundo industrializado tem uma riqueza incalculável, porém distribuída de forma desigual; o segundo, a demografia – muitos países estão a lutar contra o envelhecimento das suas populações, ao passo que o tamanho das famílias está a diminuir –; e por fim o terceiro fator, sociocultural – a consciência da cidadania e o sentimento de interdependência num mundo global fortalecem a prática filantrópica.

Nota-se, assim, que há uma relação evidente entre a filantropia corporativa e a RSC. Sobre este enquadramento, Leisinger e Schmitt (2012) afirmam que, tal como acontece com a RSC, a filantropia corporativa é também um termo abrangente, que inclui uma série de valores, interesses, mentalidades e abordagens alternativas. O pluralismo da definição, segundo estes autores, dá origem a interpretações distintas e comparações entre ambos os conceitos.

Para Safwat (2015) muitas noções como a ética empresarial, a filantropia corporativa e a RSC são utilizadas indistintamente para descrever a relação entre negócios e sociedade, embora cada uma tenha um objetivo diferente. Lin-Hi (2010 citado em Safwat, 2015) indica a existência de um argumento proeminente sobre a filantropia corporativa ser um sinónimo da RSC, o que é uma conceção enganosa, visto que a RSC é muito mais do que a atividade filantrópica.

3.3. VOLUNTARIADO

Basil et al. (2008 citado em Madison et al., 2012) afirmam que a RSC é multifacetada e inclui inúmeras atividades, uma das quais é o voluntariado promovido pelo empregador. Tal argumento permite-nos indicar que o voluntariado poderá ser outro tema de relevo para compreender a dinâmica da RSC, sobretudo de forma mais prática, sendo os próximos parágrafos destinados a fundamentar melhor esta ideia.

Nas duas últimas décadas, o voluntariado dos funcionários tornou-se comum em muitas empresas. Em média, nove em cada dez instituições nos Estados Unidos incorporam programas de voluntariado de funcionários nas suas práticas de negócio (Boccalandro, 2009 citado em McCallum et al., 2013). A RSC tem sido mencionada como um fator significativo de infraestrutura para o voluntariado (European Volunteer Center, 2012 citado em Krasnopolskaya, 2014), que é cada vez mais compreendido como uma forma das empresas demonstrarem o seu empenho na comunidade (McCallum et al., 2013).

Numa perspetiva geral, o conceito de voluntariado refere-se à prestação de serviços por escolha ou livre arbítrio para o benefício da comunidade, por um indivíduo, grupo ou instituição, sem necessariamente esperar ganho monetário (Points of Light Institute, 2011). Globalmente, o voluntariado corporativo está a consolidar-se como uma prática de atividade socialmente responsável cada vez mais comum entre organizações comerciais (Allen, 2004 citado em Krasnopolskaya, 2014): numerosas empresas reconhecem e consideram a RSC como uma iniciativa estratégica, incentivando assim os seus funcionários a se voluntariarem a causas ligadas à cidade (p.ex.: Epstein et al., 2010 citado em Madison et al., 2012).

Compreende-se que todos os benefícios citados anteriormente, quer ao nível da empresa, quer dos funcionários ou da sociedade, não deixam dúvidas quanto ao cariz socialmente responsável destas iniciativas, pelo que, para nós, o voluntariado pode ser considerado uma forma prática de se exercitar a Responsabilidade Social. A análise presente no estudo “European Volunteer Center” (2012) e nos trabalhos de investigação de McCallum et al. (2013), Wild (1993), Lee (2013), Krasnopolskaya (2014) e Grant (2012), por exemplo – que enfatizam a prática do voluntariado em favor da sociedade – poderão reforçar tal ideia, contribuindo ainda para fundamentar a consideração do voluntariado como um tema importante para este artigo.

3.4. GESTÃO DOS *STAKEHOLDERS*

A teoria do *stakeholder* (Freeman, 1984) está associada ao conceito de *stockholder* (ou acionista), que simboliza indivíduos que possuem ações próprias na empresa, tendo certos direitos e privilégios que devem ser garantidos através dos gestores da instituição (Freeman & Mc Vea 2001). Através desta lógica, o conceito de *stockholder* reivindica que o propósito da empresa é maximizar o bem-estar dos acionistas, reforçando a sua primazia (Freeman & Mc Vea, 2001).

Entretanto, e segundo Fagerdröm (2016), esta maximização de valor dos *stockholders* tem mudado gradativamente para a perspectiva dos *stakeholders*, onde a empresa é responsável por criar valor adicional a outros intervenientes; por outras palavras, há uma generalização da noção do acionista, privilegiando o facto de que não é suficiente para os gestores manterem o foco apenas nos interesses dos acionistas. Há um benefício para as instituições que são envolvidas em certas atividades não financeiras que os *stakeholders* julguem interessantes, uma vez que estes representam um grande suporte à empresa (Mc Williams et al., 2005).

Os *stakeholders* são grupos que possuem uma participação ou reivindicação na empresa (Freeman & Mc Vea, 2001), ou seja, têm interesse na decisão de negócios e operações (Carroll, 2015), como, por exemplo, os trabalhadores, consumidores, fornecedores, organizações comunitárias locais, etc. (Mc Williams et al., 2005). Uma das definições de maior destaque no meio académico é a de Freeman (1984 citado em Fontaine et al., 2006), que define os *stakeholders* como qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pela realização dos objetivos de uma organização. Numa de suas definições mais recentes, este autor afirma que os *stakeholders* são grupos vitais para a sobrevivência e o sucesso da empresa (Fontaine et al., 2006).

Parte-se do pressuposto de que uma organização tem o dever de considerar os interesses de consumidores, empregados, acionistas, comunidade e aspetos ecológicos em todos os enquadramentos das suas operações (Omran & Ramdhony, 2015). Assim, e com base nestas asserções, acrescenta-se a gestão dos *stakeholders* neste artigo como um tópico que colabora em larga escala para o entendimento da RSC. Na nossa opinião, a gestão dos *stakeholders* consegue sintetizar um pilar importante da RSC, que é a valorização dos diferentes intervenientes que se relacionam com a empresa, premissa esta que vai de encontro aos argumentos de autores como Mc Williams et al. (2005), Freeman (1984), entre outros.

A interdependência entre a RSC e a teoria do *stakeholder* é observada através de diferentes análises: para Fagerdröm (2016), a RSC pode ser vista como um dos grandes fatores na criação de benefícios a longo prazo para *stakeholders*; segundo

Deegan (2013 citado em Omran & Ramdhony, 2015), há um ramo ético de gestão das empresas que assinala que todos os *stakeholders* tenham o direito de conhecer as implicações sociais e ambientais das operações das empresas em todos os momentos; para Fontaine et al. (2006), um aspeto importante da RSC é como as empresas interagem com os seus *stakeholders*, integrando preocupações sociais e ambientais na estratégia de negócio.

Por fim, e não menos importante, destacamos a clara relação entre a gestão dos *stakeholders*, que compõe o espectro da RSC, e a CE. Ora, se a CE impacta diferentes públicos-alvo a fim de cumprir determinados objetivos, indo além da simples comunicação unidirecional (Seyitoglu & Yuzbasioglu, 2015), e se a gestão dos *stakeholders* está assente justamente na relação estratégica entre a empresa e os seus diferentes intervenientes, parece-nos incontornável a interseção destes temas, sobretudo pela paridade entre ambos no que toca aos seus objetivos centrais.

4. Conclusão

Ao analisar a origem, o desenvolvimento da RSC e os conceitos que dela advém, interpreta-se que esta tem evoluído em importância, facto evidenciado pela sua larga aplicabilidade, bem como pelo grande interesse académico registado sobre o tema. A corroborar a relevância deste tema, ressaltamos os contributos de Lubin e Esty (2010), Witkowska (2016), Siegel e Vitaliano (2007), Mc Williams e Siegel (2001) e Porter e Kramer (2011) que, através do resultado das suas investigações, puderam relacionar a RSC à criação de valor. Ainda ao nível do impacto da RSC na identidade e na imagem corporativa, recordamos as ponderações de Singh e Narwal (2012) e Brown e Dacin (1997), cujos trabalhos têm em comum a associação da RSC à imagem positiva das empresas.

Para além da pertinência incontornável desta temática, outro ponto importante a acentuar é o vínculo existente entre RSC e CE. No decorrer da reflexão sobre a RSC foram identificadas circunstâncias que evidenciam esta relação: ambos os conceitos beneficiam-se desta sinergia, potenciando sobretudo o cumprimento de objetivos estratégicos. Tal como indicam as considerações de Morsing (2006), os esforços corporativos de RSC a *stakeholders* externos representam uma poderosa estratégia de comunicação interna e externa. Também a conjugação das análises de Jurišová e Ďurková (2012), Katsoulakos et al. (2004), Hallahan et al. (2007), Argenti, Howell e Beck (2005) e Seyitoglu e Yozbasioglu (2015), por exemplo, permitem a compreensão de que RSC e CE podem oferecer um suporte valioso à orientação estratégica das empresas, sendo ambos os conceitos ferramentas de relevo na criação de *outputs*, tal como a compreensão e o reconhecimento do valor de uma empresa, impactando conseqüentemente a sua identidade e imagem corporativa (Jurišová e Ďurková, 2012).

Em conclusão, acredita-se que não há dúvidas quanto ao potencial e à relação intrínseca de ambos os conceitos. Pela robustez que adquire ao nível conceptual, abarcando temáticas como por exemplo a ética, a sustentabilidade e a cidadania corporativa, a RSC assume um papel preponderante ao moldar a identidade própria da organização, influenciando a sua essência e aspetos *core* da sua performance, sobretudo quando desenvolvida por meio e em consonância com a CE. A acrescentar

a este espectro os benefícios da RSC ao nível social, com impactos evidentes para diferentes *stakeholders*, recomenda-se que corporações, profissionais das referidas áreas e académicos continuem a investir nas sinergias decorrentes da proximidade entre RSC e CE, de forma a capturarem cada vez mais benefícios derivados das práticas socialmente responsáveis e do uso estratégico das mesmas, tendo como fio condutor a CE.

Referências bibliográficas

- Alon, A., & Vidovic, M. (2015). Sustainability performance and assurance: Influence on reputation. *Corporate Reputation Review*, 18(4), 337-352.
- Argenti, P., Howell, R., & Beck, K. (2005). The Strategic Communication Imperative. *MIT Sloan Management Review*, 48(3).
- Arifi, F., Frei C., & Flueckiger, O. (n.d.). *Corporate Citizenship: Theoretical Introduction*. Retrieved from http://www.business.uzh.ch/dam/jcr:ffffff-8e67-00b1-0000-00003638158e/Corporate_Citizenship.pdf.
- Asian Development Bank (2015). *Asian Development Outlook 2015 – Financing Asia's Future Growth*. Retrieved from <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/154508/ado-2015.pdf>.
- Basiago, A. D. (1999). Economic, social, and environmental sustainability in development theory and urban planning practice. *The Environmentalist*, 19(2), 145-161.
- Carrillo, M. V. (2014). Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. *Comunicação e Sociedade*, 26, 71-80.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 100/101, 1-7.
- Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. In Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. & Siegel, D. (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 19-46). Oxford University Press.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate Social Responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87-96. doi:10.1016/j.org-dyn.2015.02.002
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Dahlsrud, A. (2006). How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13. doi:10.1002/csr.132
- Diesendorf, M. (2000). Sustainability and Sustainable Development. In Dunphy, D., Benveniste, J., Griffiths, A., & Sutton, P. (Eds.), *Sustainability: The Corporate Challenge of the 21st century* (pp. 19-37). Sydney: Allen & Unwin.
- Elkington, J. (1998). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51. doi:10.1002/tqem.3310080106

- Epstein, M. J., Buhovac, A. M., & Yuthas, K., (2010). Implementing Sustainability: The Role of Leadership and Organizational Culture. *Strategic Finance*, 41-47.
- Fagertröm, P. (2016). *Analyzing sustainability report by best performing companies in global sustainability indices – Describing the contents and appearance of the reports* (Master's thesis, University of Helsinki, Faculty of Science, Department of Geosciences and Geography).
- Farcane, N., & Bureana, E. (2015). History of Corporate Social Responsibility Concept. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 2(17), 31-48.
- Fening, F. A., Appiah, M. A., & Frempong, E. O. (2015). The Role of Business Ethics on Business Practices in Ghana. *The International Journal of Business & Management*, 3(9), 47-51.
- Ferrell, O. C., Freadrich, J., & Ferrell, L. (2002). *Business Ethics: Ethical decision making and cases* (3rd ed.). MA: Houghton Mifflin Company.
- Fontaine, C., Haarman, A., & Schmid, S. (2006). Stakeholder Theory. Retrieved from <http://www.studymode.com/essays/Stakeholder-Theory-896607.html>.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Darden Business School, Working Paper 01-02. doi:10.2139/ssrn.263511
- GTZ Rioplus (2006). *Strategic Communication for Sustainable Development*. Retrieved from <https://www.cbd.int/cepa/toolkit/2008/doc/strategic%20communication%20for%20sustainable%20development.pdf>.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35. doi: 10.1080/15531180701285244
- Hancock, H. (2015). Corporate Social Responsibility & Strategy. *Institute of Business Ethics*. Retrieved from <https://www.ibe.org.uk/userassets/otherpdfs/ugwinner2015.pdf>.
- Harris, J. M. (2003). Sustainability and Sustainable Development. In A.C. Aitken (Ed.), *Internet Encyclopaedia of Ecological Economics*. Publisher: International Society for Ecological Economics.
- Jurišová, V., & Ďurková, K. (2012). CSR communication and its impact on corporate image. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 4(2), 145-149.
- Katsoulakos P.; Koutsodimou, M.; Matraga, A. & Williams, L. (2004). A historic perspective of the CSR movement. *CSRQuest Sustainability Framework*. Retrieved from www.csr-quest.net/uploadfiles/1D.pdf.
- Krasnopolskaya, I. (2014). Corporate Volunteering and Its Influence on Employee Civil Engagement in Russia. *Higher School of Economics Research Paper No. WP BRP 39/SOC/2014*. SSRN. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=2425519>.
- Lee, L. (2013). Employee Volunteer Programmes. In Idowu S. O., Capaldi N., Zu L., Gupta A.D. (Eds.), *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Leisinger, K. M., & Schmitt, K. (2012). *Corporate responsibility and Corporate philanthropy*. Retrieved from http://www.un.org/en/ecosoc/newfunct/pdf/leisinger-schmitt_corporate_responsibility_and_corporate_philanthropy.pdf.

- Longo, S.B., Clark, B., Shriver, T. E., & Clausen, R. (2016). Sustainability and Environmental Sociology: Putting the Economy in its Place and Moving Toward an Integrative Socio-Ecology. *Sustainability*, 8. doi:10.3390/su8050437.
- Madison, T. F., Ward, S., & Royalty, K. (2012). Corporate Social Responsibility, Organizational Commitment, and Employer- Sponsored Volunteerism. *International Journal of Business and Social Science*, 3(1), 1-14.
- Madrakhimova, F. S. (2013). Evolution of the concept and definition of corporate social responsibility. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(2), 113-118.
- Matten, D., Crane, A., & Chapple, W. (2003). Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45(109).
- McCallum, S., Schmid, M., & Price, L. (2013). CSR: a case for employee skills-based volunteering. *Social Responsibility Journal*, 9(3), 479-495.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social responsibility: a theory of the firm perspective. *The Academy of Management Review*, 26, 117-127.
- McWilliams, A., Siegel, D., & Wright, M. (2005). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. Rensselaer Working Papers in Economics 0506, *Rensselaer Polytechnic Institute*, Department of Economics.
- Mihailović, B., Drago, C., & Simonovic, Z. (2015). Role of Business Ethics in Management of Human Resources. *Ekonomika*, 61(1), 85-96.
- Mihaljević, M., & Tokić, I. (2015). Ethics and Philanthropy in the field of Corporate Social Responsibility Pyramid. *Interdisciplinary Management Research*, 11, 799-807.
- Morsing, M. (2006). Corporate social responsibility as strategic auto-communication: on the role of external stakeholders for member identification. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 171-182. doi: 10.1111/j.1467-8608.2006.00440.x
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006) Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, V. 15, N° 4, pp. 323-338.
- Omran, M., & Ramdhony, D. (2015). Theoretical Perspectives in CSR Disclosure: A Critical Review. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 5(2), 38-55. doi: 10.5296/ijaf.v5i2.8035
- Papafloratos, T. (2004). To What Extent Corporate Social Responsibility Initiatives of the UK Mobile Phone Operators Influence Students' Buying Decisions. Unpublished Msc Thesis. *University of Bath*.
- Points of Light Institute (2011). *Social Impact of Volunteerism*. Retrieved from http://www.pointsoflight.org/sites/default/files/site-content/files/social_impact_of_volunteerism_pdf.pdf.
- Porter, M., & Kramer, D. (2006). Strategy and Society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Safwat, A. M. (2015). Corporate Social Responsibility: Rewriting the Relationship between Business and Society. *International Journal of Social Sciences*, 14(1), 85-97.
- Schuyt, T. (2010). Philanthropy in European welfare states: a challenging promise? *International Review of Administrative Sciences*, 76(4), 774-789. doi:10.1177/0020852310381218

- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
- Seyitoglu, F., & Yuzbasioglu (2015). The Role of Strategic Communication in Hospitality Industry – The Case of Antalya. *Journal of Social Science Studies*, 2(2), 16-35. doi:10.5296/jsss.v2i2.6526
- Siegel, D., & Vitaliano, D. (2007). An Empirical Analysis of the Strategic Use of Corporate Social Responsibility. *Journal of Economics and Management Strategy*, 016, 773-792. doi:10.1111/j.1530-9134.2007.00157.x
- Skypalová, R., & Kučerová, R. (2014). Knowledge and Application of Concept of the Corporate Social Responsibility in the Czech Republic. *Procedia Economics and Finance*, 12, 607-615. doi: 10.1016/S2212-5671(14)00385-2
- Swaen V., & Maignan I. (2000). The Social Responsibility Imperative. *European Business Forum*, 4, 18-22.
- van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95-105.
- Werther, W. & Chandler, D. (2013). *Strategic Corporate Social Responsibility*. SAGE Publications.
- Wild, C. (1993). *Corporate Volunteer Programs: Benefits to Business*. (Report N° 1029). New York: Conference Boar.
- Witkowska, J. (2016). Corporate Social Responsibility: Selected Theoretical and Empirical Aspects. *Comparative Economic Research*, 19(1), 28-43. doi:10.1515/cer-2016-0002

Notas biográficas

Anna Carolina Boechat é Jornalista, Mestre e Doutoranda em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação Estratégica, pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas – Universidade Nova de Lisboa. Desenvolve atualmente uma investigação assente nas temáticas de Responsabilidade Social Corporativa e *Brand Equity*. Tem como interesse investigar ainda as tendências de Comunicação, Marketing e Comportamentos do Consumidor, sobretudo no meio digital. A complementar o espectro académico, possui cerca de 10 anos de experiência profissional exclusiva em Marketing e Comunicação, tendo contribuído em empresas de diferentes mercados, assumindo variadas funções ao longo do tempo.

Ana Margarida Barreto é Professora Auxiliar na Universidade NOVA de Lisboa, onde fez o seu doutoramento em Comunicação Estratégica. Previamente completou estudos de pós-doutoramento na Universidade de Tel Aviv sobre percepção, atenção e memória, e foi visiting scholar na Universidade do Texas em Austin, na Universidade de Westminster, no King's College de Londres e na Universidade de Columbia. Os seus research interests incluem marketing, comportamento do consumidor e comunicação estratégica. A autora trabalhou ainda durante vários anos em departamentos e agências de comunicação, tanto em Portugal, como em Espanha.

(Página deixada propositadamente em branco)

Integrated reporting stimulates strategic communication of corporate social responsibility?
A marketing perspective analysis based on Maignan, Ferrell and Ferrell's stakeholder model of corporate social responsibility in marketing

O relato integrado estimula a comunicação estratégica de responsabilidade social corporativa? Uma análise na perspectiva do marketing, baseada no modelo de responsabilidade social corporativa proposto por Maignan, Ferrell e Ferrell

El relato integrado estimula la comunicación estratégica de responsabilidad social corporativa? Un análisis en la perspectiva del marketing, basada en el modelo de responsabilidad social corporativa propuesto por Maignan, Ferrell y Ferrell

NUNO BATISTA

Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social.
1549-014 Lisboa
nunotiagobaptista@gmail.com

Recebido | Received | Recebido: 2018-01-14

Aceite | Accepted | Aceptación: 2018-05-24

ABSTRACT

Integrated reporting brings the promise of a new approach to corporate reporting based on integrated thinking, long-term focus, a broader view of value creation and a better articulation of organizations' strategy and business models and further integration of corporate social responsibility and sustainability in business. Despite the potential of integrated reporting to drastically change the way corporate social responsibility is currently reported, marketing scholars focusing on ethics and social responsibility seem to be alienated from the discussion occurring in academia about integrated reporting. In this article we evaluate if integrated reports, as conceptualized by the International Integrated Reporting Council, may be used as a relevant source of information to operationalize Maignan, Ferrell and Ferrell's stakeholder model of corporate social responsibility. We conclude that integrated reports present some important limitations, mostly related with being exclusively

focused on the information needs of investors and not requiring companies to report on the full impact of their activities on other stakeholders. This study contributes to this special issue dedicated to the topic of strategic communication by framing the potential contribution of integrated reporting to strategic communication of corporate social responsibility.

KEYWORDS

Integrated reporting; corporate reporting; strategic communication; corporate social responsibility; marketing

RESUMO

O relato integrado promete uma nova abordagem ao reporte corporativo baseada em pensamento integrado, uma visão de longo prazo, uma perspectiva alargada da criação de valor e uma melhor articulação entre a estratégia e os modelos de negócio, bem como uma maior integração da responsabilidade social e sustentabilidade no negócio. Apesar do potencial do relato integrado para alterar de forma significativa a forma como a responsabilidade social é presentemente reportada, os investigadores na área do marketing especializados em ética e responsabilidade social parecem alheados da discussão que ocorre na academia sobre relatório integrado. Neste artigo avaliamos se o relatório integrado conceptualizado pelo *International Integrated Reporting Council* pode ser considerado uma fonte de informação relevante para operacionalizar o modelo de responsabilidade social corporativa desenvolvido por Maignan, Ferrell and Ferrell. Concluimos que os relatórios integrados apresentam importantes limitações, relacionadas sobretudo com o fato de serem exclusivamente focados nas necessidades de informação dos investidores e não requererem às empresas o reporte do impacto total das suas actividades sobre outras partes interessadas na empresa. Este estudo contribui para esta edição especial dedicada ao tema da comunicação estratégica pelo enquadramento que faz do contributo potencial do relato integrado para a comunicação estratégica da responsabilidade social corporativa.

PALAVRAS CHAVE

Relato integrado; relato corporativo; comunicação estratégica; responsabilidade social; marketing

RESUMEN

El relato integrado promete un nuevo enfoque al reporte corporativo basado en el pensamiento integrado, una visión a largo plazo, una perspectiva ampliada de la creación de valor y una mejor articulación entre la estrategia y los modelos de negocio, así como una mayor integración de la responsabilidad social y sostenibilidad en el negocio. A pesar del potencial del relato integrado para alterar de forma significativa la forma en que la responsabilidad social es actualmente reportada, los investigadores en el área del marketing especializados en ética y responsabilidad social parecen ajenos a la discusión que ocurre en la academia sobre relato integrado. En este artículo evaluamos si los relatos integrados conceptualizados

por el *International Integrated Reporting Council* pueden considerarse una fuente de información relevante para operacionalizar el modelo de responsabilidad social corporativa desarrollado por Maignan, Ferrell y Ferrell. Concluimos que los relatos integrados presentan importantes limitaciones, relacionadas sobre todo con el hecho de que se centran exclusivamente en las necesidades de información de los inversores y no requieren a las empresas el reporte del impacto total de sus actividades sobre otras partes interesadas en la empresa. Este estudio contribuye a esta edición especial dedicada al tema de la comunicación estratégica por el encuadramiento que hace de la contribución potencial del relato integrado para la comunicación estratégica de la responsabilidad social corporativa.

PALABRAS CLAVE

Relato integrado; relato corporativo; comunicación estratégica; responsabilidad social; marketing

1. Introduction

The importance of using corporate reports as marketing tools has been highlighted by several authors and is mostly grounded on the principle that all organizational communications should be used as part of an integrated marketing communication strategy (Dumitru, Gușe, Feleagă, Marian, & Feldioreanu, 2015; Jianu, Turlea, & Gusatu, 2016; McKinstry, 1996). In addition, corporate reports tend to be accessible to all stakeholder groups, due to their public availability and receive a higher level of trust from stakeholders than other communication tools (Dumitru et al., 2015).

Integrated reporting has the potential to drastically change the way corporate social responsibility (CSR) is strategically reported by companies. However, judging by the scarce amount of literature, it seems that marketing researchers focusing on CSR and ethics are not participating in the intense discussions occurring in academia concerning this topic. Existing research on integrated reporting is mainly limited to the accounting and financial disciplines. In this research it is assumed that marketing scholarship can enrich the current discussion on integrated reporting by analyzing the utility of integrated reports as communication tools. As stressed by Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & Colle (2010), marketing as a discipline tends to be more outwardly focused than the financial/accounting areas. Consequently "marketing is in a strong position to work on problems associated with monitoring and communicating with external stakeholders." (p. 161).

In their acclaimed article "A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing" Maignan et al. (2005) introduced a stepwise methodology that may be used to implement CSR from a marketing perspective. As keenly pointed by Juščius, Šneiderienė and Griauslytė (2014), Maignan and associates suggested using CSR reports in three of the eight steps that compose their model. Besides that, we also note how the authors explicitly refer to the use of annual reports in other two steps of the model. From here we can infer that corporate reporting may be instrumental in the application of the model proposed by Maignan et al. (2005). The objective of this article is to evaluate the extent to which

integrated reports, as conceptualized by the International Integrated Reporting Council (IIRC), can be useful to operationalize Maignan's et al. (2005) stakeholder model of CSR in marketing.

The publication of the International Integrated Framework (IIRF) by the International Integrated report council (IIRC) has generated momentum and provides researchers with an opportunity to address how integrate reporting can potentially impact the way companies strategically report CSR. This work responds to a recent call from Perego, Kennedy and Whiteman (2016) for future research on integrated reporting that expands beyond the accounting and finance disciplines, to apply other conceptual perspectives to analyze the transformative function of integrated reporting. Second, this research adds to the literature on corporate social responsibility reporting and communication strategies. According to the current state of knowledge, there is no research, from a marketing and communication perspectives, analyzing the benefits and utility of integrated reports for CSR reporting.

2. Theoretical framework

2.1. CSR STRATEGIC COMMUNICATION

The beginning of CSR academic research is decisively marked by the influential work developed by Bowen (1953) focused on the social responsibilities of businessmen and managers to behave morally in their local communities. Carroll changed the focus from manager's actions to corporations' social actions by integrating CSR in strategic management processes and developing the concept of corporate social performance (Carroll, 1979; Carroll, 1999). Since then, CSR has been a topic of intense research and a multitude of scholars have contributed to the development of the concept. During the 80s and the 90s the concept assumed a multidimensional dimension and was approached by several disciples. In 1984, Freeman introduced stakeholder theory and brought attention to different groups of interest within companies and how these different groups have a stake in the success or failure of a business. In the 90s, there was considerable emphasis on including strategic issues, business ethics, governance, and environmental issues under the broader concept of CSR. During this decade important developments occurred with the introduction of the concept of sustainability and the triple bottom line by Elkington (1997), corporate accountability (Zadek, Pruzan, & Evans, 1997) and ethical responsibility (Hopkins, 1999). However, and after more than half a century of research and debate, there is still not a single widely accepted definition of CSR (Freeman et al., 2010). A traditional approach considers that CSR is focused on ex-post profit distribution, based on the notion that companies must give back to society part of the value they have created, for moral, social and also practical reasons, while the integrated view of CSR focuses on value creation instead of profit distribution (Dumitru et al., 2015), a view that is more aligned with IIRC's (2013) vision of integrated reporting as a concise representation of how organizations demonstrate stewardship and create and sustain value.

Sacconi (2006) suggested a conceptualization of CSR as a model of corporate governance and presented the following definition for CSR: "corporate social responsibility is a model of extended corporate governance whereby a firm (entrepreneurs,

directors, and managers) has responsibilities that range from fulfilment of fiduciary duties towards the owners to fulfilment of analogous fiduciary duties towards all the firm's stakeholders" (p. 262). This view of CSR is much in line with stakeholder theory (Freeman et al., 2010). Under this perspective, the firm is understood as a multi-stakeholder organization, where the managers need to exercise a fair discretionary power and to serve the interests of all firm's stakeholders.

Firms' relationships with key stakeholders through CSR is enhanced by its communication strategies. CSR communication strategies have captured considerable attention from public relations and marketing researchers in recent years. Several studies have provided theoretical grounds on which strategic communication of CSR can be drawn (Lim & Greenwood, 2017; Girard & Sobczak, 2012; Morsing & Schultz, 2006; O'Riordan & Fairbrass, 2014).

The most pervasive type of strategic CSR communication is designated by stakeholder information strategy (Morsing & Schultz, 2006) and consists in promoting what the firm has done for the society in the areas in which the firm has caused harm, as a form of commercial or advertised CSR (Lim & Greenwood, 2017). Theorists argue in favor of new CSR communication strategies, that rely on the principles of stakeholder engagement and bi-directional communication. Under this perspective, companies need to invite their stakeholders into their CSR plans and initiatives and get them engaged and involved in their CSR programs (Girard & Sobczak, 2012; O'Riordan & Fairbrass, 2014; Lim & Greenwood, 2017). Simple one-way processes, from the organization to the stakeholders, in which the firm communicates commercial or advertised CSR are not desirable.

2.2. INTEGRATED REPORTING

The disconnection of financial and non-financial information in the current context of separate reporting systems supports an isolated and compartmented view of businesses rather than an integrated and sustainable approach to corporate strategies and processes (Eccles & Krzus, 2010). Integrated reporting, which combines in one report financial and non-financial disclosures of a company's performance has emerged as a new accounting practice to help firms connect both types of information, providing a better view on the process of value creation and a better instrument to communicate this to external stakeholders. Several initiatives have emerged in different regions of the world to trigger integrating reporting. Currently, the two main initiatives are the IIRC and the King Report on Corporate Governance in South Africa.

The King Report on Corporate Governance in South Africa is a national initiative. The South African integrated reporting movement began in 1994 with the release of South Africa's first King Code of Corporate Governance Principles, commonly known as "King I" and named after Mervyn King, originally a justice of the Supreme Court of South Africa. This code was particularly noted for its inclusive stakeholder view of the corporation. The King II report followed in 2002, after Mervyn King, inspired by the Johannesburg Earth Summit, realized that King I needed to be reviewed (Dumay, Bernardi, Guthrie, & Demartini, 2016). The King II report introduced "Integrated Sustainability Reporting" as a concept and had its foundations in the GRI and triple bottom line reporting. The current version emanates from the King Report on

Governance for South Africa – 2009 (King III), which advocates integrated reporting as a holistic and integrated representation of the company's performance in terms of both its finances and its sustainability (Dumay et al., 2016). This code applies exclusively to companies listed on the Johannesburg Stock Exchange. Under this framework, in 2010, the Johannesburg Stock Exchange required listed companies to produce an integrated report instead of their annual financial and sustainability reports, otherwise, they would have to explain the reasons why they are not doing so, in accordance with the 'comply or explain' principle (Sierra-García, Zorio-Grima, & García-Benau, 2015).

The International Integrated Reporting Committee was created in 2010 by the Prince's Accounting for Sustainability Project (A4S), the GRI, and the International Federation of Accountants (IFAC). The International Integrated Reporting Committee (renamed International Integrated Reporting Council in 2012) is today a global coalition of regulators, investors, companies, standard setters, accounting professionals, and non governmental organizations. In its inception, the declared objective of the IIRC was to create a globally accepted Integrated Reporting framework which brings together financial, environmental, social and governance information in a clear, concise, consistent and comparable format (IIRC, 2011).

On December 9, 2013, the IIRC released the first internationally recognized integrated reporting framework (International Integrated Reporting Council – IIRC, 2013). The declared objective of this document is to establish guiding principles and key elements that govern the overall content of an integrated report, as well as to explain the fundamental concepts that underpin them. According to this framework, integrated report tends to provide information about i) the external environment affecting the company; ii) the resources and the relationships used and affected by the organization (which are termed "the capitals", and categorized as financial, manufactured, intellectual, human, social and relationship, and natural capital) and; iii) the firm's interaction with the external environment and the capitals used to create value over the short, medium, and long term. An integrated report is thus intended to create an organization's value creation story, by stimulating businesses to think about how they generate value and manage their capitals over the short, medium and long-term horizons (Perego et al., 2016).

Because the extent to which companies adopt and effectively implement integrated reports can vary significantly, the IIRF is likely to standardize the content of integrated reports, leading to an increased level of reliability and comparability. Before 2020, the IIRC aims to achieve mandatory integrated corporate reporting by all listed companies, and other types of organizations of any significance (Eccles & King, 2010). As noted by Flower (2015), in its Discussion Paper, the IIRC proposed initially that integrated reports become organization's primary reports, replacing other existing reporting requirements. However, in the published framework (IIRC, 2013) this proposal has been dropped – an integrated report is said to be either a standalone report or part of another report (paragraph 1.15) or simply refer to other reports (paragraph 1.16). What is abundantly clear is that there is no obligation to present a single integrated report (Flower, 2015, p.5). The European Parliament (2013) has already stated that it supports IIRC's mission to make integrated reporting standards the global norm, rejecting the intention of harmo-

nizing at a European level with specific standards. In parallel, the European Union (2014) has also produced the Directive 2014/95/EU that addresses the disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups, with the objective of improving the average quality and consistency of CSR reporting across the union countries.

2.3. A STAKEHOLDER MODEL FOR IMPLEMENTING SOCIAL RESPONSIBILITY IN MARKETING

Building on stakeholder theory (Freeman, 1984), Maignan et al. (2005) propose a step-by-step methodology to implement a CSR program in marketing, which is intended to consolidate, coordinate and integrate existing initiatives at the organizational level. The model comprises the following steps: i) discovering organizational values and norms that impact CSR; ii) identifying the key stakeholders; iii) identifying stakeholders issues; iv) assessing the meaning of CSR; v) auditing current CSR practices; vi) implementing CSR initiatives; vii) promoting CSR and viii) gaining stakeholder feedback.

At the heart of the model proposed by Maignan et al. (2005) is the clear intention to develop a methodology that, although serving primarily marketing objectives, encompasses the entire organization, implying an holistic view of the process. Curiously, this same broader and integrated view is advocated by the proponents of integrated reporting. The most basic promise of integrating reporting is to integrate elements from the existing financial, governance, sustainability and CSR reports in to a single document. However, integrated reporting is not simply a new format for the same old information, neither is a summary of information already available in current reports. It requires businesses to adopt integrated thinking, which represents the consideration of the relationships between various operational and functional units of the business, with an aim to break down departmental silos and offer an integrated view of the company (Burke & Clark, 2016). According to the IIRC (2013, paragraph 1.7), the main aim of integrated reports is to explain to providers of financial capital how the organization creates value over time. Integrated reports are supposed to shift the thinking of corporate actors, forcing a long-term focus, a broader view of value creation and further integration of corporate social responsibility and sustainability in business (Adams, 2015).

As noted by Haller and Staden (2014) and also Vaz, Fernandez-Feijoo and Ruiz (2016) the underlying theoretical concept associated with integrated reporting is also stakeholder theory (Freeman, 1984), which itself arises from notions of social contract and can be traced back to political economy theory (Reynolds & Yuthas, 2008). Stakeholder theory understands organizations as a coalition of different interest groups and considers value creation as the result of collective efforts (Freeman, 1984).

Maignan et al. (2005) argue in favor of the new emerging logic of marketing that emphasizes the responsibility of marketers to create meaningful relationships that benefit all key stakeholders. A similar emphasis can be found in the IIRF proposed by the IIRC (2013) - according to paragraph 3.10 "An integrated report should provide insight into the nature and quality of the organization's relationships with its key stakeholders, including how and to what extent the organization understands, takes into account and responds to their legitimate needs and interests."

3. Research question

Based on the theoretical framework that guides the present research, this study investigates the following research question:

Can integrated reports serve to operationalize Maignan's et al. (2005) model of corporate social responsibility?

Considering that both models, Maignan's et al. (2005) model for implementing social responsibility in marketing and integrated reports (as conceptualized by the IIRC), are grounded on stakeholder theory, sharing some fundamental assumptions concerning the importance of stakeholders in value-creation, this article analyzes if integrated reports can serve strategic CSR communication by analyzing its connection with each of the steps involved in Maignan's et al. (2005) model and by trying to evaluate how integrated reports can potentially contribute to the operationalization of the model.

4. Methodology

The data collection methods involved the retrieval of Maignan's et al. (2005) article and the International <IR> Framework from the IIRC website as well as other documentation concerning integrated reports. In addition, the authors also obtained the integrated reports of several Portuguese companies from corporate websites. Because the implementation of integrated reports can be affected by national regulations and accounting practices, the authors decided to focus the analysis on a single country. To identify the Portuguese companies that have adhere to integrate reporting the authors used the databases from the GRI (available in www.globalreporting.org), from the Corporate Register (assessible in www.corporateregister.com), and the IIRC data base available in www.integratedreporting.org. Based on these the authors identified six Portuguese companies that have produced integrated reports, namely Sonae Sierra, Brisa, José de Mello Saúde, Caixa Geral de Depósitos, Sata and Sumol+Compal. These corporate reports provided a practical perspective on how companies are actually implementing integrated reports.

The data analysis method used was content analysis. Being a qualitative research study analyzing the match between Maignan's et al. (2005) model of CSR and integrated reports, content analysis was applied to explore the relationships between the two frameworks. Nvivo 12, the qualitative data analysis software, was used to code the retrieved documents. The main categories reflected Maignan's et al. (2005) steps to implement a CSR program.

5. Discussion

According to Maignan's et al. (2005) model the purpose of step 1 is to identify the organization norms and values that can impact CSR. As stressed by the authors "relevant existing values and norms are those that specify the stakeholder groups and stakeholder issues that are deemed as most important by the organization."(p.967). Their article suggests various sources of information for this purpose, including

corporate reports, mission statements, sales brochures and more informal sources, such as interviews with corporate managers. IIRC's (2013) integrated reports may fall short on responding to the information needed on step 1 of Maignan's et al. (2005) model. The IIRF explicitly refers that integrated reports must state the mission and vision of the organization, and provide essential context by identifying the organization's culture, ethics and values (paragraph 4.5). So, the obligation of reporting on values is reflected in the IIRF only in connection with companies' mission and vision statements. José de Mello Saúde is a Portuguese company, from Mello group, that develops businesses in the health care sector. Mello's integrated report from the year 2017 states that the mission of the company is to promote health care services with the highest levels of knowledge, respecting the principles of life and the environment, through the organizational development of intellectual capital, in a constant search for excellency" (José de Mello Saúde, 2017, p.5). Mello's declared corporate vision is to "be the leader of quality health care services supported in an integrated network of units characterized by high levels of performance, in both the public and the private sectors and by growing in selected markets" (p.5). The mission and vision statements of José de Mello Saúde are far from reflecting the full nature of CSR concerns from Mello company. The company also promotes ethics and transparency in its chain value, supports local communities' initiatives, and is interested in promoting lifetime education. In Sata's integrated report (Sata, 2016), the Portuguese airlines company that operates flights from Azores, declares its mission as the "sustainable development of airlines transportation involving Azores through an operation with Atlantic vocation supported by trustworthy, hospitable and innovative services". A vision statement is not provided in the integrated report of the company. Although the Sata's mission reflects a concern with sustainability, doesn't provide extensive information regarding the firm's CSR concerns. Corporate mission and vision statements are usually concise in nature and, because of that, they may not reflect the full poll of companies' values that influence CSR.

Step 2 of the model consists on identifying key stakeholders and step 3 is intended to capture the main issues of concern to these stakeholders. Taking in consideration firms' limited resources, Maignan et al. (2005) recognize that businesses cannot address all stakeholder issues. They further assert that stakeholder identification and salience is determined based on the following attributes: power, legitimacy and urgency. For the purpose of identifying stakeholders concerns, the proponents of the model recommend marketers to use in-house knowledge, secondary documents published by the key stakeholders and even direct consultation of the stakeholders.

According to the IIRF, integrated reports describe the business model, including key inputs, business activities, outputs and outcomes (paragraph 4.12). Features that can enhance the readability of the description of the business model include, among others "the identification of critical stakeholder and other dependencies (...) affecting the external environment" (paragraph 4.13). On the other hand, the guiding principles of the IIRF express that integrated reports should "provide insight into the nature and quality of the organization's relationships with its key stakeholders, including how and to what extent the organization understands, takes into account

and responds to their legitimate needs and interests". However, the framework does not specify a set of criteria to identify key stakeholders. Most of the integrated reports analyzed comply with this requirement, by identifying key stakeholders. For example, the Sumol+Compal's integrated report (2016) identifies as relevant stakeholders its employees, suppliers and local communities. Considering the main aim of integrated reports, that is to explain to the providers of financial capital how the organization creates value over time (IIRC, 2013, paragraph 1.7), it is possible to infer that key stakeholders would be all of those that can affect the capacity of the company to create value over time. However, value for the investors is not necessarily value for the other stakeholders. Thus, several commentators argue how the IIRC has moved from a sustainability reporting focus to a purely business and investor focus (Dumay et al., 2016). Caixa Geral de Depósitos, a public company operating in the banking and financial sectors, in its integrated report from the year of 2017 (Caixa Geral de Depósitos, 2017) fails to indicate how reducing staff, closing 64 branches and increasing commissions have affected value-creation from the perspective of relevant stakeholders, for example by explaining how the gains and losses resulting from these measures were appropriated by the various key stakeholders (clients, workers, investors, local communities, financing bodies). Yet the "efficiency" and financial effects of these decisions are highlighted in this report, an information that is clearly presented to serve the information needs of investors. The dynamics between value creation and value capture are an important element of CSR and firms can address this by generating specific quantitative measures of value creation and distribution, which can then be analyzed.

The focus of the IIRF on the information needs of investors, was criticized by several authors, including Flower (2015) and Thomson (2015) who argue that the IIRC has abandoned the initial objectives of sustainability reporting. As eloquently stated by Flower (2015), the IIRC's concept of value is now "value for investors" and not "value for society". The primary purpose of integrating reporting is to explain the firm's value creation to the providers of financial capital and hence 'value' needs to be interpreted according to their interests (Flower, 2015). According to Adams (2015) the focus on "value for society" will not happen in integrated reports unless it is seen as being aligned to "value for investors" (Adams, 2015). It is arguable that powerful, legitimate and urgent stakeholders (Maignan et al., 2005) may all have the capacity to affect value creation for investors, but the lack of objective criteria to identify key stakeholders, relegates such task to the free scrutiny of corporate managers. In some circumstances, investors' value creation may be at odds with the interests of the society. As exemplified by Flower (2015), a firm that uses a production process that causes the emission of large quantities of CO₂ may argue that the contribution that the individual firm makes to global warming is insignificant, and considering that the reduction of the firm's pollution causes an increase in the firm's costs with no perceptible benefit to the firm, there is no strong incentive to discontinue this practice.

In step 4, Maignan et al. (2005) recommend companies to present a concrete definition of CSR, based on the previous steps. This definition will be used to evaluate current practices (step 5) and establish future action (step 6). The authors suggest that the chosen definition should be formalized in official documents such as

annual reports, which obviously would include integrated reports, if companies decide to adhere to this reporting practice. To evaluate current practices the model suggests auditing. This implies the use of objective measures of the achievement of CSR objectives. For larger companies, that confront a large number of issues and have the means to tackle these, the authors suggest that businesses can recur to standardized audits such as the ones offered by the Global Reporting Initiative (GRI) and the Social Accountability Institute. In Brisa's integrated report from the year 2017, the Portuguese company whose core business consists in exploring road concessions, defines it's the company's CSR in terms of three distinct philosophies: i) *Commit and engage*, which assumes a medium or long-term commitment to some CSR projects; ii) *Act & connect*, which refers to the relationships and collaboration with the benefiting communities or participants based on voluntary programs involving Brisa's employees and; iii) *Pay and forget*, implying that the company may simply provide monetary resources to some institutions and initiatives. GRI reporting was adopted by Brisa and GRI indicators are included in Brisa's integrated report. These performance indicators allow the various publics to understand how Brisa's CSR philosophy was operationalized and can constitute the basis for CSR audit. For example, under the G4-SO1 standard, Brisa indicates the percentage of operations that involving local community engagement, impact assessments, and development programs. Following the disclosure G4-15, the company lists externally developed economic, environmental and social charters, principles and other initiatives subscribed or endorsed by Brisa. Based on the G4-24, G4-25, G4-26 and G4-27 standards of the GRI, Brisa offers an overview of stakeholder engagement activities, including a list of relevant stakeholder groups engaged by the firm, the basis for identification and selection of stakeholders, a report about the organization's approach to stakeholder engagement and how Brisa has responded to key topics and concerns of these stakeholders.

The IIRF does not specify key performance indicators, measurement methods, or the disclosure of individual matters (paragraph 1.10). Consequently, the management must determine which aspects are material and need to be disclosed (Maniora, 2017). However, and according to a memorandum established by the GRI and IIRC (2013), the IIRC also encourages organizations to use the guidelines of the GRI of sustainable reporting. By suggesting the adoption of GRI's guidelines in this respect, the IIRC has (inadvertently or purposely, we believe the former) open the window for integrated reports to reflect also CSR concerns that are not of the exclusive interest of investors. Comparing IIRC's framework and the GRI, from the perspective of the materiality principle, Allison-Hope and Morgan (2013), highlighted how the IIRC frames materiality in terms of what will influence assessments made by the primary intended users of integrated reports, namely, the providers of financial capital, while the GRI frames materiality as a combination of issues that will have a significant financial impact on the organization and its future success and are relevant to investors, and also issues that will influence the assessments of other stakeholders. GRI's (2011) guidelines of sustainable reporting emphasize the principle of stakeholder inclusiveness, by which the "The reporting organization should identify its stakeholders and explain in the report how it has responded to their reasonable expectations and interests." These guidelines further defined stakeholders as "...entities

or individuals that can reasonably be expected to be significantly affected by the organization's activities, products, and/or services... includes entities or individuals whose rights under law or international conventions provide them with legitimate claims vis-à-vis the organization." In addition, GRI's guidelines stress that for decisions such as the report scope or boundary of a report, the reasonable expectations and interests of a large range of stakeholder need to be considered, including stakeholders who are unable to articulate their views on a report and stakeholders who choose not to express views on reports because they rely on different means of communication and engagement.

The IIRF does not determine the need for external auditing integrated reports. This same fault is applied to stand alone CSR reports. Despite the obligation of CSR reporting in some countries under specific circumstances (e.g. France, United Kingdom, Denmark, Sweden, the Netherlands, Norway, India, South Africa), stand-alone CSR reporting is not subject to compulsory audit in most legislations, thus firms are not obligated to have their reports assured and while some firms may seek assurance on a voluntary basis, there is the problem of 'cherry picking' the auditors (Maniora, 2017). Even when CSR reporting is an integral part of annual financial reports, in most cases auditors tend to focus audits on financial issues of the report, which are easily verifiable, and not on the validation of CSR information. The GRI (2011) recommends the assurance of CSR reports and make it mandatory for companies that aim to achieve a high the level of compliance. Auditing and assurance of CSR reports is an expanding area of professional practice for consultants, being understood as a crucial component of quality and improved credibility reporting (Sierra-García et al., 2015). It is reasonable to anticipate that a new market of integrated reports assuring or auditing will emerge, probably controlled by the current major financial auditors (Maniora, 2017).

Step 6 of Maignan's et al. (2005) model involves the implementation of CSR activities. Maignan et al. (2005) consider two criteria to define which actions should be prioritized: i) the levels of financial and organizational investments and; ii) the urgency of the activities, which should be based on companies' definition of CSR (step 4) and key stakeholders' pressures. Although not specifically focused on CSR, this call for action can also be observed in the IIRF, which requires firms to report how they deal with key stakeholders needs, including not just their intents but also the actions taken to achieve it (paragraph 3.14). The basic idea is that a firm's integrated report should indicate how the firm, through its activities, has created value, as measured by the increase less the decrease in the value of the capitals used in the process (Flower, 2015). In this regard, Sonae Sierra, an international retail real estate company, with headquarters in Portugal, constitutes a good example. In Sonae's integrated report the company links the strategic priority of sustainability with value creation, expressed in the form of preserved natural capital, with savings of €24.5 Million trough eco-efficiency measures and €7.9 Million generated through workplace efficiencies. However, the degree to which integrated reports can actually lead to action has been questioned. In a recent qualitative study, conducted by Perego et al. (2016) and based on interviews with three experts and field level entrepreneurs of integrated reporting, the authors stressed how some firms following integrated reporting are disproportionately focused on integrated

reporting as an (external) communication toolkit rather than an (internal) managerial process. According to these authors this is epitomized by the mismatch between the frequency of reporting (often annual) and the needs of internal decision-makers and by the fact that several companies retain “functional silos” that separate (external) accountability channels of corporate reporting from (internal) decision-making and value-creation processes.

Step 7 aims to promote CSR, by creating awareness and step 8 is about gaining stakeholder feedback. Maignan et al. (2005) specifically highlight how environmental and social reports can be used to inform shareholders, investment funds, business partners and employees about companies CSR practices. The IIRF does not establish any type of obligation to consult with stakeholders about the content of integrated reports. The IIRF leaves room for multiple understandings of reporting scope and contents, thereby leading to diversity in IR practices and fragmentation across adopters. In Brisa’s integrated report from the year 2017, the company explains how internal stakeholders (employees) expectations were evaluated based on questionnaires and these expectations were made explicit in the report. However, gaining feedback from some stakeholders doesn’t necessarily imply stakeholder engagement. Stakeholder engagement would require a two-way symmetrical communication in which listening, understanding and shared responsibility would play prominent roles (Lim & Greenwood, 2017). Ultimately, stakeholder engagement would require managers to invite stakeholders to become an integrant part of the process of elaborating an integrated report.

According to the IIRF the primary customers of integrated reporting are the providers of financial capital. However, the framework refers in paragraph 1.8 that integrated reports benefits all stakeholders interested in an organization’s ability to create value over time, which may be employees, customers, suppliers, business partners, local communities, legislators, regulators and policy-makers. In the framework’s paragraphs 2.6-2.8, it is stated that “The ability of an organization to create value for itself is linked to the value that it creates for others... this happens through a wide range of activities, interactions and relationships... When these interactions, activities and relationships are material to the organization’s ability to create value for itself, they are included in the integrated report.” As noted by Flower (2015), these paragraphs make clear that the IIRC considers that the integrated report should cover “value to others” only in connection to the organization’s ability to create value for itself’. Moreover, Flower (2015) asserts that the reference to the information needs of providers of financial capital reinforces the suspicion that “value for itself” should be interpreted as “value for investors”. The excessive focus of the IIRF on the providers of financial capital certainly limits the capacity of integrated reports to inform and engage other stakeholders.

6. Conclusions

This article intended to contribute to the discussion surrounding integrated reporting by putting in evidence the extent to which integrated reports may be used as a relevant source of information to operationalize Maignan’s et al. (2005) stakeholder model of CSR in marketing. Regarding our research question, we conclude that integrated reports, as conceptualized by the IIRC, present important limitations.

The main limitation of integrated reports consists in being mostly focused on the information needs of the providers of financial capital, affecting its potential value as a source of information for marketers aiming to develop a well-articulated CSR plan. Modern marketing approaches are inclusive and require the consideration of a large spectrum of stakeholder groups. This limitation also affects the capacity of integrated reports to stimulate discussion and to engage other stakeholders in the process of CSR. Consequently, the question arises as to what extent integrated reports, as conceptualized by the IIRC, present clear benefits compared to current CSR isolated reporting documents.

Stakeholder involvement strategies require a continuous dialogue between the firm and its stakeholders. Rather than imposing particular CSR initiatives on stakeholders, CSR involvement invites concurrent negotiation between the firm and its stakeholders to explore their concerns with the company, while also accepting changes when they are important (Morsing & Schultz, 2006). The process of CSR stakeholder engagement encompasses several dimensions including bi-directional communication, operations, as well as getting approval of the stakeholders (O’Riordan & Fairbrass, 2014). Under this perspective, engagement is considered as an organizational learning process between the managers of an organization and its stakeholders and it becomes a necessary condition to improve the firm’s impact on its economic, social, and natural environment (Girard & Sobczak, 2012). The trend of stakeholder engagement strategy in CSR is currently reflected in corporate sustainability assessment criteria such as the GRI but is not reflected in IIRC’s integrated reports framework.

The preparation of integrated reports that serve the information needs of an ample group of stakeholders, instead of focusing exclusively on the needs of investors, could facilitate the identification of existing shortcomings in integrating CSR issues into firms’ business strategy. This research contradicts the general assumption of the IIRC that integrated reports are a superior mechanism for integrating non-financial issues into the core business model, by putting in evidence the limitations of the framework in respect to CSR reporting and the utility of the reports to infer about companies’ CSR. If integrated reporting aims to become a superior mechanism of CSR reporting, there is the need to shift integrated reports from a mono-stakeholder to a multi-stakeholder model and this claims a holistic view of businesses that involve partnership cooperation of all the stakeholders. Value is not created by an isolated organization, but it is generated through the relationships of the organization with the stakeholders, being also influenced by the external environment and depending on companies’ resources. A report focused exclusively on financial investors alienates other stakeholders from participating in strategic CSR discussion.

This article relies upon a theoretical and descriptive approach to evaluate how integrated reports can potentially serve as a useful source of information about CSR, from a marketing perspective. The limitations of this article require for cautious interpretation of the conclusions and future research is needed to empirically evaluate how companies that have already adopted integrated reports are actually reporting CSR.

References

- Adams, C. A. (2015). The International Integrated Reporting Council: A call to action. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 23-28. doi:10.1016/j.cpa.2014.07.001
- Allison-Hope, D., & Morgan, G. (2013, August 3). Navigating the Materiality Muddle. [Web log post]. Retrieved from <https://www.bsr.org/en/our-insights/blog-view/navigating-the-materiality-muddle>.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York, NY: Harper Brothers.
- Burke, J. J., & Clark, C. E. (2016). The business case for integrated reporting : Insights from leading practitioners , regulators , and academics. *Business Horizons*, 59(3), 273–283. doi:10.1016/j.bushor.2016.01.001
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. doi:10.2307/257850
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(2), 268-295. doi:10.1177/000765039903800303
- Chugai Pharmaceutical. (2016). Annual Report 2015.
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J., & Demartini, P. (2016). Integrated reporting : A structured literature review. *Accounting Forum*, 40(3), 166-185. doi:10.1016/j.acfor.2016.06.001
- Dumitru, M., Gușe, R. G., Feleagă, L., Marian, D., & Feldioreanu, A. I. (2015). Marketing Communications of value creation in sustainable organizations. The practice of integrated reports. *Sustainable Business Marketing*, 17(40), 955-976.
- Eccles, R. G., & King, M. E. (2010). Integrated reports voluntary filing. *Focus*, 5, 3-6.
- Eccles, R. G., & Krzus, M. (2010). *One report: Integrated reporting for a sustainable strategy*. New York, NY: Wiley.
- Elkington, J. B. (1997). *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- European Parliament. (2013). *Corporate Social Responsibility: Accountable, Transparent and Responsible Business Behaviour and Sustainable Growth*. Retrieved from <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P7-TA-2013-0049&language=EN>
- European Union. (2014). Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 Amending Directive 2013/34/EU as Regards Disclosure of Non-Financial and Diversity Information by Certain Large Undertakings and Groups. Retrieved from <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:L:2014:330:FULL&from=EN>
- Flower, J. (2015). The International Integrated Reporting Council : A story of failure. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 1-17. doi:10.1016/j.cpa.2014.07.002
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Ed. Boston.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B., & Colle, S. de. (2010). *Stakeholder theory. The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Girard, C., & Sobczak, A. (2012). Towards a model of corporate and social stakeholder engagement: Analyzing the relations between a French mutual bank and its members. *Journal of Business Ethics*, 107(2), 215–225. doi:10.1007/s10551-011-1034-3
- GRI – Global Reporting Initiative. (2011). Sustainability Reporting Guidelines.

- GRI, & IIRC. (2013). GRI and IIRC deepen cooperation to shape the future of corporate reporting. Retrieved from <https://www.globalreporting.org>.
- Haller, A., & Staden, C. van. (2014). The value added statement – an appropriate instrument for Integrated Reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1190-1216. doi:10.1108/AAAJ-04-2013-1307
- Hopkins, M. (1999). *The Planetary Bargain. Corporate Social Responsibility Comes of Age*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- International Integrated Reporting Council – IIRC. (2011). Towards Integrated Reporting, Communicating Value in the 21st Century.
- International Integrated Reporting Council – IIRC. (2013). The International <IR> Framework. Retrieved from <http://integratedreporting.org/resources/>.
- Jianu, I., Turlea, C., & Gusatu, I. (2016). The Reporting and Sustainable Business Marketing. *Sustainability*, 8(1), 1-12. doi:10.3390/su8010023
- Jušcius, V., Šneiderienė, A., & Griauslytė, J. (2014). Assessment of the benefits of corporate social responsibility reports as one of the marketing tools. *Regional Formation and Development Studies*, 3(11), 88-99.
- Lim, J. so, & Greenwood, C. A. (2017). Communicating corporate social responsibility (CSR): Stakeholder responsiveness and engagement strategy to achieve CSR goals. *Public Relations Review*, 43(4), 768-776. doi:10.1016/j.pubrev.2017.06.007
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 956-977. doi:10.1108/03090560510610662
- Maniora, J. (2017). Is integrated reporting really the superior mechanism for the integration of ethics into the core business model ? An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 140(4), 755-786. doi:10.1007/s10551-015-2874-z
- McKinstry, S. (1996). Designing the annual reports of burton plc from 1930 to 1994. *Accounting, Organizations and Society*, 21(1), 89-111. doi:10.1016/0361-3682(95)00016-3
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338. doi:10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x
- O'Riordan, L., & Fairbrass, J. (2014). Managing CSR stakeholder engagement: A new conceptual framework. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 121-145. doi:10.1007/s10551-013-1913-x
- Perego, P., Kennedy, S., & Whiteman, G. (2016). A lot of icing but little cake ? Taking integrated reporting forward. *Journal of Cleaner Production*, 136, 53-64. doi:10.1016/j.jclepro.2016.01.106
- Reynolds, M., & Yuthas, K. (2008). Moral Discourse and Corporate Social Responsibility Reporting. *Journal of Business Ethics*, 78(1), 47-64. doi:0.1007/s10551-006-9316-x
- Sacconi, L. (2006). A Social Contract Account for CSR as an Extended Model of Corporate Governance (I): Rational Bargaining and Justification. *Journal of Business Ethics*, 68(3), 259-281. doi:10.1007/s10551-006-9014-8
- Sierra-García, L., Zorio-Grima, A., & García-Benau, M. A. (2015). Stakeholder Engagement, Corporate Social Responsibility and Integrated Reporting: An Exploratory Study. *Corpo-*

rate *Social Responsibility and Environmental Management*, 22(5), 286-304. doi:10.1002/csr.1345

- Thomson, I. (2015). "But does sustainability need capitalism or an integrated report" a commentary on 'The International Integrated Reporting Council : A story of failure' by Flower, J.. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 18-22. doi:10.1016/j.cpa.2014.07.003
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. doi:10.1509/jmkg.68.1.1.24036
- Vaz, N., Fernandez-Feijoo, B., & Ruiz, S. (2016). Integrated reporting : An international overview. *Business Ethics: A European Review*, 25(4), 577-591. doi:10.1111/beer.12125
- Zadek, S., Pruzan, P., & Evans, R. (Eds.). (1997). *Building Corporate Accountability: Emerging Practices in Social and Ethical Accounting and Auditing*. London, UK: Earthscan Publications.

Biographical note

Nuno Baptista received his MsC in International Management from the University of Liverpool, England and is currently completing his PHD in Marketing and Strategy. He has a solid professional background in Financial Management having assumed the position of financial director in several companies in the hospitality and food distribution businesses. He is an invited lecturer of economics analysis at Escola Superior de Comunicação Social from the Instituto Politécnico de Lisboa, Portugal.

(Página deixada propositadamente em branco)

Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna

Organizational Communication: the importance of Internal Communication

Comunicación de las Organizaciones: la importancia de la Comunicación Interna

FILIPA NEIVA

Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.
1069-061 Lisboa, Portugal
filipa.nsol@gmail.com

Recebido | Received | Recibido: 2018-02-19

Aceite | Accepted | Aceptación: 2018-05-11

RESUMO

A importância das organizações é conhecida por todos: a solidez de uma empresa, da marca que representa, o peso que tem para o setor e a relevância para a sociedade. Do outro lado da equação ficam os intermediários para esse sucesso, imprescindíveis ao crescimento e funcionamento de qualquer organização. Numa perspectiva integrada da gestão de recursos humanos e da comunicação, este artigo abarca alguns conceitos da comunicação das organizações e a importância da sua estratégia para uma empresa mais solidificada, uma marca mais ativa, colaboradores mais motivados e integrados num espírito de envolvimento no seu trabalho. Após leitura de várias referências bibliográficas de autores da área, e de modo a compreender a origem e posteriormente a importância desta vertente da comunicação, foi analisada a sua perspectiva estratégica, levando o conceito à comunicação interna, essencial ao crescimento das empresas e das comunidades locais.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação organizacional; comunicação interna; cultura organizacional; responsabilidade corporativa; comunicação integrada

ABSTRACT

The importance of organizations is acknowledged by everyone: the solidity of a company, the brand it represents, its weight in the sector and its relevance for society. On the other side of the equation stand the intermediates for that success, the ones who are indispensable for the growth and the operations of any organization. By defending its integration with human resource management and communication management, this article covers some concepts of organization communication and the importance of its strategy for a more solid company, a more active brand and

more motivated workers who are immersed in the spirit of their work. After reading several reference authors on these issues, and so as to comprehend the origin and importance of this communication strand, the strategic perspective was analyzed, leading to the concept of internal communication, essential to the growth of companies and local communities.

KEYWORDS

Organizational communication; internal communication; organizational culture; corporate responsibility; integrated communication

RESUMEN

La importancia de las organizaciones es reconocida por todos: la solidez de una empresa, la marca que representa, su importancia en el sector y su relevancia para la sociedad. Del otro lado de la ecuación están los intermediarios que permiten ese suceso, los cuales son imprescindibles para el crecimiento y funcionamiento de cualquier organización. Desde un punto de vista de su integración en la gestión de recursos humanos y en la gestión de la comunicación, este artículo aborda algunos conceptos de comunicación de las organizaciones y la importancia de su estrategia para lograr una empresa más fuerte, una marca más activa, colaboradores más motivados e inmersos en el espíritu de su trabajo. Tras leer diversas referencias bibliográficas de autores en esta materia, y con el fin de entender el origen y, posteriormente, la importancia de esta vertiente de la comunicación, se hizo un análisis de su perspectiva estratégica, resultando en el concepto de comunicación interna, crucial para el crecimiento de las empresas y de las comunidades locales.

PALABRAS CLAVE

Comunicación organizacional; comunicación interna; cultura organizacional; responsabilidad corporativa; comunicación Integrada

Introdução

“É amplamente reconhecido que a comunicação é essencial ao funcionamento de qualquer organização.”

Teresa Ruão, 1999

Num mundo e ambiente como aquele em que vivemos, a solidez do tecido empresarial e organizacional é fundamental para uma economia estruturalmente forte e que leve nações à prosperidade, aumentando também, se distribuída equilibradamente, a qualidade de vida dos seus contribuintes.

É unânime a ideia de que felicidade gera felicidade; felicidade no trabalho gera felicidade pessoal e vice-versa. Não falando, obviamente, de aspetos particulares como a remuneração, mas sim de condições, de ambientes, de relações. Este é um aspeto subjetivo, é certo, mas nem por isso menos merecedor de atenção e estudo.

Cada indivíduo lida com as dificuldades e com os sucessos de forma diferente. Para além das características, inatas ou não, de cada um, há que trabalhar para ter motivação e sucesso no dia-a-dia laboral. Como encontrar um estímulo no trabalho? Todos os membros de uma organização têm peso neste assunto: as condições salariais e laborais, o ambiente em que o trabalho é realizado, as intra e inter-relações hierárquicas, etc. Do outro lado, está a visão de que trabalhadores motivados geram mais e melhores resultados; e a questão: como gerar, a bem, esses resultados?

Essencial para a mediação entre estes dois lados está a comunicação.

Este artigo pretende, ao reunir teorias, factos, e também ao apresentar algumas perspetivas de crivo pessoal, clarificar a importância da comunicação interna numa organização e sobretudo, analisar qual a importância de essa comunicação ser pensada em prol de todos os ativos de uma empresa – estrategicamente.

A correlação da comunicação organizacional com a comunicação estratégica é fulcral. A estratégia não deve estar presente apenas quando mencionamos objetivos mensuráveis mas também deve ser utilizada à escala humana. Dentro de uma organização, a comunicação interna passa por criar estabilidade, pessoal e profissional, nos colaboradores, através de uma equilibrada gestão de atividades e técnicas – que, quando combinados, são estratégia.

Este tema é de elevada importância para a sociedade em que vivemos – cidadãos felizes e realizados, empresas de sucesso, economia e cultura fortes – mas também para a investigação das áreas da comunicação, sociologia, psicologia, etc.: estudar de que maneiras podem os comportamentos ser melhorados (numa organização, numa sociedade) para atingir objetivos.

Assim, a necessidade de rever a criação de bem-estar é útil para ser aplicada em toda a sociedade e não apenas nas camadas organizacionais. É fulcral que o pensamento seja inovador e a longo prazo: sendo o trabalho crucial para a subsistência, que seja realizado de forma equilibrada e traga mais recompensas que as monetárias.

Comunicação das Organizações:

Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna

A Comunicação Organizacional pode ser vista em duas frentes: a maneira como a organização comunica para dentro, com os seus públicos e intervenientes no processo de criação, desenvolvimento e crescimento da mesma; e a maneira como a organização comunica a própria organização, com o exterior e seus públicos externos.

De acordo com Putnam, Philips e Chapman (2004), dois tipos de interesse criaram o campo de estudos da comunicação organizacional: um, caracterizado pelas “habilidades que tornam os indivíduos mais eficientes na comunicação e no seu trabalho” e outro, referente “aos fatores de eficiência da comunicação no trabalho inteiro da organização”.

A Comunicação das Organizações abarca vários aspetos, segundo Marchiori (2011), desde sociológicos (interpessoais, sociais) a logísticos (processos, mensagens, significados).

Para diferentes autores, a comunicação é tratada de diferentes formas.

Para Deetz (2010), a comunicação é “uma ferramenta das atividades organizacionais”, fundamental para estas produzirem e sobreviverem. Considera que, no processo da comunicação, se transmitem significados e informações e se geram os efeitos da mensagem.

Já Curvello (2009) vê a comunicação como um fenômeno que constitui e reconstitui a organização.

A comunicação organizacional é, para Kreps (1990),

O processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite a criação e partilha de informações, que lhes dão capacidade de cooperarem e de se organizarem.

Explica também que “as duas funções básicas da comunicação organizacional são fornecer aos membros da organização a informação necessária sobre a sua cultura e integrá-los nessa mesma cultura”.

A comunicação das organizações é, por si só, complexa, não só pela quantidade e diversidade de intervenientes que engloba mas também pela variedade de dimensões associadas na relação entre a comunicação e a organização.

Kunsch (2006) menciona as observações de Dominique Wolton (2004) sobre a “visão instrumental dominada pela técnica e por interesses económicos que têm “triunfado” sobre a dimensão normativa e humanista da comunicação”, propondo um discurso em torno da valorização da comunicação humana.

Wolton fundamenta, por isso, três dimensões da comunicação organizacional:

A dimensão instrumental, que visa o controlo da produção e da eficácia dos indivíduos nas organizações.

A dimensão estratégica, que visa a adaptação ao ambiente pelo tempo através da delineação de estratégias adequadas para alcançar objetivos, ao longo dos tempos e tendências (Marchiori, 2011).

A dimensão humana, considerada a mais importante por Kunsch (2010), e também a mais esquecida, não só na literatura mas também nas práticas quotidianas.

Concluindo, “a dimensão instrumental e estratégica parte de uma visão funcionalista e linear da comunicação”, enquanto a dimensão humana está voltada para as relações que são “construídas e reconstruídas no dia-a-dia das organizações”.

Scroferneker (2009) destaca três modelos para a comunicação organizacional, após revisão de literatura de autores como Daniels, Spiker e Papa, também eles citados por Lima e Abbud em 2015:

O modelo tradicional, cuja comunicação pode ser medida, padronizada e classificada; intrinsecamente relacionado com a eficiência das organizações.

O modelo interpretativo, cuja comunicação se concentra no processo simbólico em que a realidade das organizações assenta e absorve a ideia de uma organização como cultura e espaço onde são (com) partilhados significados.

O modelo crítico, em que a comunicação é percecionada, pelos intervenientes (colaboradores), como um instrumento de dominação e opressão.

Analisados estes três modelos, compreende-se que a comunicação das organizações deve ser ordenada e respeitar critérios pela mesma razão que deve ser estratégica: para que seja eficaz. Quando se fala em padronizar e respeitar

critérios, não significa comunicar com o objetivo primário e premeditado de persuadir para levar à mudança de comportamentos que não beneficiem o colaborador mas sim a empresa. Fala-se, sim, na delimitação de estratégias, acompanhada de objetivos comuns que tenham também em conta a identidade, visão, missão e valores da empresa, etc.

É por isso necessário, para enquadrar a importância da Comunicação Interna na Comunicação Organizacional e inserir o conceito (e o peso) da estratégia, explicar alguns pontos cruciais.

Síntese da História da Comunicação das Organizações

Já clarificados neste artigo os conceitos de comunicação e comunicação das organizações, pode então ser abordado agora este tema na sua plenitude.

Porém, para uma total compreensão do seguimento histórico da Comunicação Organizacional, útil é também esclarecer o conceito de Jornalismo Empresarial que Torquato (1984) considera, internamente, um meio de “apaziguar as relações de trabalho, para a orientação do trabalhador”; e externamente, uma forma de “divulgar e exaltar as empresas”.

Fazendo uma retrospectiva com o intuito de contextualizar, mencionam-se abaixo os principais fatores do cenário mundial que operaram como mudanças, erguendo o Jornalismo Empresarial e a Comunicação Organizacional, como elenca Kunsch em 1997:

A consciencialização da classe operária, que despertou a imprensa sindical.

O desenvolvimento dos meios de comunicação de massa e das indústrias, que influenciou o comportamento das empresas, que viram a necessidade de informar os seus públicos e responder a críticas e questões.

O crescimento tecnológico, que facilitou a edição e impressão de publicações, quer para a comunicação sindical como para a da organização.

O regime de produção em massa, que gerou mais competitividade e exigiu mais esforço de todos os intervenientes (motivando-os) na promoção dos seus produtos, tentando aprimorá-los e encontrar maneiras de os distinguir.

Num período de grandes alterações sociológicas e conseqüentemente laborais (e vice-versa), como se verifica ser o último século, a comunicação das organizações funciona inicialmente como instrumento: centra-se em publicações destinadas aos públicos com quem se relaciona, somente com o objetivo de transmitir uma mensagem (Deetz, 2010).

Porém, estas publicações não geravam grande furor pois eram algo desorganizadas e primárias: a periodicidade era incerta e aleatória, o conteúdo tinha pouca qualidade pois não era realizada pesquisa que sustentasse o comunicado e o fluxo era unidirecional.

Com o passar do tempo, verificaram que este não era o caminho pois não encontravam nos seus colaboradores dedicação e objetivos para além do ordenado resultante do seu trabalho (nem sempre justo); não viam igualmente na população ativa vontade em colaborar com empresas que não percecionavam os seus funcionários como ativos valiosos; e inexistente era também a vontade dos

stakeholders e públicos em relacionar-se com empresas socialmente irresponsáveis e sem cariz humano.

Perceberam assim que, se trabalhassem mais para os seus públicos, internos e externos, o lucro viria na mesma e todos ficariam mais motivados e satisfeitos: público interno e consumidores e clientes.

Na década de 1960 verificou-se, nas empresas multinacionais, uma expansão e valorização das relações públicas (Kunsch, 1997), para atender às necessidades da população e da opinião pública. Segundo Ribeiro (2010), com esta expansão surgiu um aumento na qualidade dos profissionais da área e conseqüentemente a necessidade de aprimorar e solidificar o setor, através de publicações com novos instrumentos mais adequados e que aproximavam as organizações aos seus públicos (Torquato, 2009).

Até meados dos anos de 1970, os trabalhos relativos à comunicação organizacional caracterizavam-se por uma forte influência da escola das relações humanas, segundo Putnam, Philips e Chapman (2004). Destaca-se uma comunicação que partia do alto escalão das empresas (Lima e Abbud, 2015), com o objetivo de “manipular” os intervenientes, e verifica-se um crescimento da pesquisa empírica e conseqüente desenvolvimento das premissas teóricas na prática: a comunicação organizacional cresce enquanto campo académico.

A partir da década de 1980, verifica-se uma mudança de paradigma que se transpõe em grandes alterações nas práticas das organizações. Até então, os estudos desta área focavam-se na comunicação, considerada por Kunsch (2009) como “meio-mensagem” – mensagem centrada no emissor da mesma. A partir desta altura, os estudos focaram-se nos *media* e passa a ser valorizada a interação entre os intervenientes da organização, os processos simbólicos que advém dessa interação e todas as práticas quotidianas internas e que “unem” os trabalhadores.

Entre 1990 e 2000, de acordo com Lima e Abbud (2015), os estudos desta área tentam abranger a forma como se trabalha e vê a comunicação organizacional, inserindo a estratégia: o intuito deixa de ser a “existência” da mensagem mas sim o conteúdo da mesma, devendo este estar em harmonia com os propósitos, valores, missão, visão e cultura da organização.

Citando Oliveira e Paula (2007), deve entender-se a comunicação estratégica em duas perspetivas: “primeiro, o alinhamento da comunicação com os objetivos da organização e sua contribuição para o alcance dos resultados” e segundo, “o papel dos atores sociais no que diz respeito às decisões organizacionais”.

Assim, inicialmente vista como uma ferramenta para alcançar os objetivos de uma organização, a realidade da comunicação que verificamos hoje em dia é que para ser, de facto, eficaz, é necessário que quem a produz e transmite, tenha conhecimentos não só da implementação de regras e técnicas mas também do contexto em que o mercado e a organização se inserem – a comunicação deve fazer sentido e ser planeada de maneira estratégica.

Perspetiva Estratégica da Comunicação das Organizações

Quando falamos de estratégia na comunicação de uma organização, referimo-nos a um planeamento que minimize ao máximo as incertezas associadas.

Como dito anteriormente, a comunicação deve sempre ser planeada de forma à organização alcançar os objetivos. A informação transmitida deve ser ponderada sob uma perspectiva funcionalista e marcante – assertividade na delineação de objetivos e na forma como se propõe que estes sejam alcançados. A mensagem deve conter informações que façam parte do contexto da empresa e que, de alguma forma, façam sentido para os seus públicos.

Ao delinear uma estratégia de comunicação (e da própria organização, sendo que as duas complementam), todas as perspectivas importam: a visão deve ser ampla, não se focando apenas em projetos/planos específicos, e compreender as pessoas, a relação estabelecida entre elas, a estrutura física da organização, os equipamentos, os recursos financeiros, etc. Esta ideia é abordada por Baldissera (2008), que sublinha a importância de trabalhar com estes intervenientes por “objetivos claros e específicos”.

Esta visão última é amplificada no próprio plano e objetos de comunicação – as ações de comunicação não se deverão restringir a relações públicas, publicidade, assessoria de imprensa e *marketing*. Devem ir além desse primário aspeto, sendo criativas na sua abordagem e antecipando as necessidades e formas de motivações dos colaboradores como se de consumidores de um produto se tratassem.

Teresa Ruão (1999) adiciona a este tópico, os objetos de comunicação, também os objetos de informação. São fundamentais para uma organização, desde as ações mais simples como às mais complexas – do “conteúdo das ordens de serviço ou os contactos informais” à publicidade, relações públicas, normas governamentais para o setor, etc.

De salientar é que o valor e cuidado que deve ser dado à comunicação e informação, deverá ser o mesmo entregue a todos os outros ativos de uma empresa.

A Comunicação Organizacional, de acordo com Kunsch (2003), apresenta-se em diferentes tipos: comunicação institucional; de mercado (*marketing* e publicidade); administrativa; e interna.

A autora, citada por Lima e Abbud em 2015, realça, perentoriamente, o conceito de comunicação integrada – apesar de estes tipos de comunicação serem diferentes e abrangerem atividades pouco semelhantes, é importante que coexistam de forma harmoniosa, pois só assim se conseguem atingir os objetivos de cada organização.

Teresa Ruão (1999) destaca a importância do papel da comunicação global/integrada na gestão dos recursos humanos, explicando que esta é mais eficaz se aplicada e integrada numa política global de comunicação da organização, “como um todo”.

Curvello (2009) explana que a comunicação organizacional só tem qualidade e funciona quando a informação é estrategicamente disponibilizada para todos, quando tem como princípio a verdade e respeito pelas diferenças individuais e quando preza a gestão participativa, dando a todos os intervenientes oportunidades de sugestão.

Pela dimensão humana que abarca e pelo valor que representa para uma organização (“sem trabalho, não há trabalho”), considero fulcral indagar alguns aspetos da comunicação interna para tentar compreender a importância que esta tem para o desenvolvimento e crescimento de uma organização.

A Comunicação Interna

“A cultura é o elemento mais marcante e decisivo de qualquer organização.”

Teresa Ruão, 1999

A Comunicação interna é a base do trabalho de uma empresa. Podemos considerar o público interno o microambiente de uma empresa: os funcionários, os fornecedores, os acionistas, a administração, etc. O mote de uma empresa são os seus trabalhadores.

Fisher (1993) explica que

Cada organização tem a sua própria cultura, que fornece aos seus membros um sentido comum na interpretação da vivência organizacional. Essa cultura é entendida como um sistema de conhecimentos, valores, crenças, ideias, leis, discursos, ações e artefactos. E da forma como estes elementos interagem, resulta a identidade organizacional.

O autor considera a comunicação um elemento essencial à vida da organização, o processo pelo qual as pessoas manifestam e partilham a cultura, “através do qual ela é continuamente criada”.

Chanlat (2012) afirma que, apesar da obsessão que existe pela eficácia, bom desempenho e produtividade, o fator humano deve ser constantemente estudado – não só o desempenho mas também a sua satisfação sobre o trabalho realizado e as condições oferecidas. Apenas deste modo se consegue caracterizar o desempenho profissional de uma organização.

Como referido, a dimensão humana da comunicação é a “a mais esquecida”. Fatores como a motivação, resiliência e dedicação podem ser intrínsecos num indivíduo, mas devem ser trabalhados e estimulados no seio do trabalho. Algumas empresas poderão ter recursos humanos com menos capacidades de auto motivação e apreço pelo trabalho e, por esta última questão, é de grande importância contratar os recursos humanos corretos: perceber quem são e de que forma podem ser potenciais mais-valias para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

Marchiori (2011) defende um “novo” paradigma, que evidencia a interação entre intervenientes de diferentes setores e escalões na organização: a importância do diálogo como melhor maneira de resolver conflitos e encontrar consensos para as mais variadas situações nos ambientes organizacionais.

É, assim, importante comunicar corretamente com o público interno: proporcionar boas relações interpessoais, boas condições de trabalho, considerar direitos e deveres, ser transparente e respeitoso, etc.

O pensamento deve ser cada vez mais, direcionado para as pessoas, estimulando a participação e satisfazendo as suas necessidades com dignidade e valorização das competências individuais de cada um (Kunsch, 2010). Devemos tomar partido dessas individualidades e utilizá-las como força para a organização – a organização é quem a forma, é quem para ela trabalha diariamente.

Pondo estas palavras em prática, o que deve ser feito passa por técnicas que podem ser incorporadas no quotidiano e no planeamento estratégico de cada organização – o “desenvolvimento e implementação de políticas globais de comunicação, que integrem todos os setores e funções da gestão atual” (Ruão, 1999).

Considera ainda que, para uma eficaz gestão de recursos humanos e para o cumprimento de qualquer outro objetivo organizacional, “é necessário que haja articulação comunicativa”, que englobe e unifique todas as ações de comunicação levadas a cabo pela organização. Assim, a mensagem transmitida chega de forma una às audiências alvo, de forma a serem alcançados objetivos.

Para esta comunicação global/integrada, devem ser consideradas algumas práticas:

É julgada essencial a integração dos diferentes setores de profissionais nas atividades de planeamento da comunicação da organização (publicidade, relações públicas, marketing, etc.).

No conteúdo das mensagens, através de diferentes instrumentos de comunicação (formais e informais, digitais e analógicos), deve ser transmitida uma ideia única – a coerência na linguagem é fulcral.

Devem igualmente ser criados mecanismos digitais ou físicos que unam os colaboradores naquilo que é o que têm em comum, naquele local/situação: os objetivos do trabalho.

Uma vez que os colaboradores são o denominador comum de todos os setores de uma empresa, é essencial o planeamento de atividades em equipas multidisciplinares (de diferentes setores dentro da mesma organização), realizados interna e externamente (em que os funcionários sejam participantes como membros da organização, como atividades de cariz cultural, social, etc.).

Ao nível laboral, devem ser criadas estratégias salariais e não só (interativas, lúdicas, de férias, etc.) que promovam a entrega ao trabalho e à cultura da organização.

Também os colaboradores devem estar ao corrente (e idealmente ter aceite) destes mesmos objetivos delineados pela empresa – sentindo-se mais integrados e motivados por se terem como parte de uma organização transparente e socialmente responsável.

Nesta perspetiva de desenvolvimento e crescimento de uma organização, Kreps (1990) vê a cultura como instrumento de fornecimento de informações sobre o que é a organização, para onde se dirige e “qual o papel de cada um dos seus membros”.

O mais desafiante deste processo são todos os intervenientes que distinguem a marca, que trazem valor ao produto/ serviço. Num mundo digital como o que vemos, facilmente obtemos informação sobre os temas que desejamos. Isto significa que, não em “contranatura”, a marca deve preocupar-se (genuinamente) com o que os clientes pensam sobre ela e sobre a maneira como se comporta: “a marca é socialmente responsável?”, “Qual a sua posição perante as condições laborais?”, “O que faz para melhorar em todos os aspetos o estilo de vida dos seus trabalhadores?”, Etc.

Se olharmos para esta questão numa perspetiva da contínua busca por lucro (que obviamente deve ser sempre uma preocupação da organização), não pode ser esquecido que há alguns públicos que valorizam e têm até como critério na escolha de uma marca, a posição social e laboralmente responsável desta.

Por outro lado, e como já dito anteriormente, se olharmos para esta questão numa perspetiva de motivação e manutenção dos valiosos recursos humanos, na criação de relações humanas, é importante “trabalhar para quem trabalha para nós”.

A organização deve atentar em alguns valores como transparência, empatia, compromisso, sentido crítico e profissionalismo pois lida, diariamente, com diferentes indivíduos. É necessário tentar atender a todos com dignidade, valorizando sempre a sua contribuição e nunca esquecendo que o fazem em prol da empresa e também deles e das suas famílias.

É importante sublinhar que as redes de comunicação que se estabelecem numa organização são complexas e variadas. Nestas, existem diversos e diferentes níveis, sentidos, canais, propósitos e intervenientes. Cada um deles transporta diferentes ideias, informações, conhecimentos, sugestões, experiências, sentimentos, atitudes, valores, reações, metas, expectativas, etc. Há, por isso, que ter em conta que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras: as informações podem gerar efeitos inesperados e não ser bem recebidas por todos e é útil ter isso em mente aquando das decisões que à comunicação interna dizem respeito – a comunicação de uma organização não deve ter como objetivo agradar a todos os colaboradores.

Ruão (1999) considera a criação e a afirmação de uma identidade numa empresa, a melhor maneira de gerir os seus recursos humanos – os trabalhadores entenderão que a organização é um projeto comum a todos e encararão as mudanças necessárias como fundamentais à manutenção de posições competitivas. A supra-mencionada cultura gera um sentimento de identificação global e traz satisfação e realização pessoal, o que iguala ao “sucesso global da organização”.

Conclusão

Foi no início deste artigo explicado que Curvello (2009) vê a comunicação como um fenómeno que constitui e reconstitui a organização. Após pesquisa científica e revisão bibliográfica de literatura desta temática, concordo com esta afirmação. A comunicação tem, certamente, o poder de alterar comportamentos e pensamentos. Aplicada a uma organização, pode, com uma força inimaginável, alterar modos de trabalho em função dos objetivos delineados pela mesma.

Este último ponto é, assim, o objetivo deste paper, que pretende contribuir para um maior equilíbrio nas organizações e fazer compreender os decisores que todos podem ganhar com simples soluções que alterem o esquema de trabalho e de motivação dos colaboradores de uma empresa, independentemente do tamanho ou do setor da mesma.

Após a exposição de vários autores que enfatizam a importância da comunicação interna e exploram as diferentes vertentes desta, questiona-se o início de um novo pensamento relativamente a esta matéria – não só nas organizações mas na mentalidade de cada um.

Adicionalmente foi incluída uma perspetiva pessoal, que defende, por exemplo, a importância partilhada dos departamentos de comunicação e de recursos humanos

para uma solidificação das ações a implementar que visem a melhoria das condições dos colaboradores; ou ainda a importância da proximidade (não descurando a formalidade e respeito) entre membros da hierarquia organizacional, que permita uma maior dedicação a um objetivo comum.

Contudo, penso que existem ainda algumas limitações, nomeadamente uma sensação egocêntrica e megalómana de estar no topo de uma organização, que impeça uma proximidade com os restantes. Também o contrário se verifica, quando os pertencentes a posições inferiores numa hierarquia vêm os seus superiores como inatingíveis, não estando de todo interessados nessa aproximação.

Outro aspeto relevante para ser alvo de estudo contínuo, é o facto de os trabalhadores poderem, com intenções egoístas, abusar das condições que lhes são oferecidas, com vista a obterem benefícios próprios, apesar das condições pré-estabelecidas.

Um outro aspeto que acredito merecer mais atenção é a ideia de que não é relevante motivar os trabalhadores e que este aspeto não está relacionado com o aumento de lucros e aumento de produtividade de uma empresa. Estes factos estão relacionados e há, inclusivamente, como demonstrado, factos que suportam que colaboradores unidos numa comunidade e num objetivo são capazes de produzir mais e melhores resultados.

Por outro lado, há um aspeto impossível de controlar e que pode surgir, independentemente de um maior esforço ou dedicação dos trabalhadores: as flutuações dos fatores externos, que talham as necessidades dos consumidores. Há uma grande oscilação no consumo, por fatores que não são controláveis pela organização e é importante que a organização tenha consciência disso, evitando situações de frustração ou insistência num produto/ campanha que não irá produzir os resultados pretendidos.

Paralelamente aos pontos destacados neste artigo, acredito que há algumas ideias que merecem uma maior análise e destaque na investigação académica. São elas, por exemplo, a dedicação à melhoria das características dos trabalhadores antes de estes o serem: apoios escolares, psicológicos e/ou psicotécnicos que permitam melhores indivíduos, com características de trabalho, dedicação, empenho e personalidade, que gerem inovação, permitindo à economia crescer e à sociedade ficar mais sustentável.

Um outro aspeto em que encontro grande relevância em continuar a ser estudado é a intenção de algumas ações levadas a cabo por certas empresas, muitas vezes consideradas contranatura. Este tópico, também aqui abordado, prende-se com a excessiva preocupação com o bem-estar dos trabalhadores com vista unicamente no aumento de lucro e não o seu bem-estar pessoal (ausência de equilíbrio) ou ainda a disparidade de tudo fazer para acolher os trabalhadores e lhes proporcionar boas condições profissionais e pessoais e, ao mesmo tempo, descurar questões que possam estar a ser prejudiciais às comunidades locais – sucintamente, não atuar igualmente ao nível da responsabilidade social externa e interna.

Com vista à obtenção de lucros, ao alcance de objetivos, à motivação dos trabalhadores ou simplesmente (e idilicamente) porque os trabalhadores (as pessoas) são valorizados, penso que a comunicação deve ser estratégica, forte, lógica, transparente e ter em mente não apenas resultados imediatos mas sim

o desenvolvimento, crescimento dos seus ativos humanos. Acredito igualmente que o trabalho de valorização e dedicação aos funcionários de uma organização pode, a longo prazo, traduzir-se numa relação inquebrável entre os membros da empresa, que fortalece cada um dos intervenientes e leva a marca mais longe. Ou seja, todos beneficiam.

Referências bibliográficas

- Baldissera, R. (2008). Por uma compreensão da comunicação organizacional. In Scroferneker, C. (Ed.), *O diálogo possível: Comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: Edipucrs.
- Chanlat, J. (2012). *O indivíduo nas organizações: Dimensões esquecidas* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Curvello, J. (2009). Os estudos de comunicação organizacional e as novas abordagens sistêmicas. *Anais, Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Retirado de www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2746-1.pdf.
- Deetz, S. (2010). Comunicação organizacional: Fundamentos e desafios. In Marchiori, M. (Ed.), *Comunicação e organização: Reflexões, processos e práticas*. São Caetano: Difusora Editora.
- Fisher, D. (1993). *Communication in Organizations*. USA: West Publishing Company.
- Kreps, G. (1990). *Organizational Communications: Theory and Practice* (2nd ed.). Northern Illinois University.
- Kunsch, M. (1997). *Relações públicas e modernidade: Novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus.
- Kunsch, M. (Org.). (2006). *Obtendo Resultados com Relações Públicas* (2ª ed.). São Paulo: Thomson.
- Kunsch, M. (Org.). (2009). *Comunicação Organizacional: Histórico, teoria e fundamentos*. São Paulo: Saraiva.
- Kunsch, M. (Org.). (2010). *A Comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão.
- Lima, M., & Abbud, M. (2015). Comunicação Organizacional: Histórico, Conceitos e Dimensões. *Atas da Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte*, Manaus. Retirado de www.portalintercom.org.br/anais/norte2015/resumos/R44-0415-1.pdf.
- Marchiori, M. (2011). *Cultura e Comunicação Organizacional: Um olhar estratégico sobre as organizações* (2ª ed.). São Caetano: Difusão Editora.
- Oliveira, I. e Paula, C. (2007). *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus.
- Putnam, L., Philip, N. e Chapman, P. (2004). Metáforas da comunicação organizacional. In Clegc. C. (Ed.). et al., *Handbook de estudos organizacionais* (Vol..3). São Paulo: Atlas.

- Ribeiro, A. (2010). *Análise de situação na crise organizacional: Espaço para teoria da polidez linguística na relação de complexidade?* Universidade Federal do Paraná: Curitiba.
- Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos: Evolução e actualidade. *Comunicação e Sociedade*, 12(1-2), 179-194. doi:10.17231/com-soc.1(1999).1444
- Scroferneker, C. (2009). *Relações públicas e comunicação organizacional: Encontros, desencontros e reencontros*. Universidade de São Paulo: Organicom.
- Torquato, G. (1984). *Jornalismo empresarial: Teoria e prática*. São Paulo: Summus.
- Torquato, G. (2009). Da génese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In Kunsch, M. (Ed.), *Comunicação Organizacional: Histórico, fundamentos e processos* (Vol. 1). São Paulo: Saraiva.
- Wolton, D. (2004). *Pensar a comunicação*. Brasília: Editora UnB.

Nota biográfica

Filipa Neiva é Mestre em Comunicação Estratégica pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa e é licenciada em Ciências da Comunicação pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto, tendo já desenvolvido artigos científicos nas temáticas da comunicação organizacional, da responsabilidade social corporativa e também da influência das culturas e subculturas na decisão do consumidor. Apresenta um grande interesse pelas áreas da comunicação interna e das organizações e também pelos assuntos relacionados com os fatores sociológicos e comportamentais que à comunicação dizem respeito.

(Página deixada propositadamente em branco)

A Comunicação Estratégica
como Fator de Retenção de Recursos Humanos

The Contribution of Strategic Communication
towards Retaining Human Resources

La Contribución de la Comunicación Estratégica
en la Retención de Recursos Humanos

ROSA MEIRINHOS

Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas,
1069-061 Lisboa, Portugal
rosameirinhos@gmail.com

ANA MARGARIDA BARRETO

Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas,
Instituto de Comunicação da NOVA NOVA - ICNOVA
1069-061 Lisboa, Portugal
ambarreto@fcsh.unl.pt

Recebido | Received | Recebido: 2018-02-19
Aceite | Accepted | Aceptación: 2018-05-24

RESUMO

A capacidade para reter funcionários qualificados apresenta-se cada vez mais como problemática, não só pela maior exposição a empresas concorrentes internacionais, como também pelo novo paradigma na gestão de carreiras, passando-se de carreiras estáveis, lineares e estruturadas verticalmente, para carreiras transitórias, dinâmicas e multidirecionais. A capacidade de atrair e reter pessoas talentosas tem sido comumente associada a salários mais atrativos, contudo evidências empíricas sustentam que a retenção de pessoas talentosas depende em grande parte de fatores não-monetários, como a qualidade da liderança e a forma comunicacional utilizada para potenciar as habilidades, as competências, e os conhecimentos dos seus funcionários. A comunicação é hoje entendida como um mecanismo de gestão das interações e relacionamentos entre os *stakeholders* internos, assumindo-se que os colaboradores constituem o ativo mais poderoso de uma empresa, e os seus melhores embaixadores. É no contexto deste triângulo liderança→comunicação→motivação&satisfação que se torna evidente o contributo da comunicação estratégica na retenção de recursos humanos.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação estratégica; liderança; motivação; satisfação; compromisso

ABSTRACT

The capacity to retain qualified employees is an increasing problem, not only due to a larger exposure to international competing firms, but also due to the paradigm shift

in career management, from stable, linear and vertically structured careers to transient, dynamic and multidirectional careers. The capacity to attract and retain talented people has been commonly associated with more attractive salaries. However, empiric evidence proves that retaining talents depends largely on non-monetary factors, such as leadership and the communication forms that organizations use to enhance their employees' capabilities and competences. Communication is now understood as a mechanism that manages interactions and relationships between internal stakeholders, based on the premise that employees are a company's most valuable asset and its best ambassadors. This leadership→communication→motivation&satisfaction model evidences the contribution of strategic communication towards retaining human resources.

KEYWORDS

Strategic communication; leadership; motivation; satisfaction; commitment

RESUMEN

La capacidad de retener empleados calificados se presenta cada vez más como problemática, no sólo por la más grande exposición a empresas concurrentes internacionales, sino también por el nuevo paradigma en la gestión de carreras, pasando de carreras estables, lineales y estructuradas verticalmente, para carreras transitorias, dinámicas y multidireccionales. La capacidad de atraer y retener talentos ha sido comúnmente asociada a salarios más atractivos, sin embargo evidencia empírica sustenta que la retención de talentos depende en gran parte de factores no-monetarios, como la calidad de liderazgo y la forma comunicacional utilizada para potenciar las competencias y los conocimientos de sus empleados. La comunicación es hoy entendida como un mecanismo de gestión de las interacciones y relacionamientos entre los *stakeholders* internos, asumiéndose que los colaboradores constituyen el activo más poderoso de una empresa, y sus mejores embajadores. El contexto de este triángulo liderazgo→comunicación→motivación&satisfacción hace evidente la contribución de la comunicación estratégica en la retención de recursos humanos.

PALABRAS-CLAVE

Comunicación estratégica; liderazgo; motivación; satisfacción; compromiso

Introdução

Num cenário atual de mudanças, por força das novas tecnologias, aliadas, entre outros fatores, aos desafios da globalização, da responsabilidade ética e social, das crises organizacionais, e das flutuações dos mercados internos e externos, é fundamental que as empresas estejam preparadas para dar respostas ágeis e eficazes a tais ambientes mutáveis.

Neste contexto, atrair e reter profissionais talentosos pode apresentar-se como um diferencial competitivo (Argenti *et al*, 2005 *apud* Carrillo, 2014; Villafane, 2005). Primeiro, porque reter talentos pressupõe manter os melhores e os mais produtivos. Segundo, porque um profissional que sai da empresa leva consigo toda a sua experiência e conhecimento. Terceiro, porque os gastos associados à sua substituição são

elevados (existe todo um processo de recrutamento, negociação, formação e adaptação que não pode ser ignorado).

É por conseguinte importante que as empresas adotem estratégias de retenção que passam por (a) uma liderança capaz de motivar o seu capital humano e fomentar ações que permitam a sua valorização, o seu crescimento, e o seu desenvolvimento dentro da empresa; (b) uma comunicação transparente, consistente interna e externamente, que viabilize as aspirações dos colaboradores, facilitando a criação de mecanismos capazes de avaliar a sua satisfação e de fomentar a sua motivação; (c) uma comunicação constitutiva da organização (Oliveira&Henninger, 2016), percecionada como mecanismo de ação privilegiado para tornar comuns os objetivos organizacionais, através do alinhamento do pensamento dos colaboradores com as diversas estratégias e diretrizes da empresa.

Pretende-se com esta comunicação evidenciar o papel da Comunicação Estratégica como instrumento privilegiado para a concretização das metas e dos objetivos organizacionais, designadamente a gestão estratégica dos recursos humanos tendo em vista a sua retenção, pela liderança e sua motivação.

A comunicação estratégica e a sua relação com os *stakeholders* internos

“People work better when they know what the goal is and why. It is important that people look forward to coming to work in the morning and enjoy working.”

Elon Musk

Nos últimos anos tem-se assistido a um crescente interesse pela Comunicação Estratégica, muito mais no sentido da sua integração nas estratégias globais da empresa, e sob alçada direta da gestão de topo, do que incorporada nos tradicionais departamentos de marketing ou como forma alternativa e parcial de comunicação (Carrillo, 2014). Trata-se de uma área que representa um novo paradigma de comunicação, de carácter estratégico, e que passou a ocupar um lugar cimeiro no organograma organizacional, estando direcionada para a concretização das metas e dos objetivos da empresa. É neste contexto que Hallahan *et al.* (2007) definem a Comunicação Estratégica como a comunicação feita deliberadamente por uma organização para cumprir a sua missão.

A noção – errada e de certo modo generalizada - que durante muitos anos associou comunicação empresarial à publicidade foi contestada pela academia no final dos anos 80, e em particular por Shultz *et al.* (1994), ao alertar para a necessidade de recorrer a novas competências de gestão e de comunicação para alcançar as metas e os objetivos das organizações. Segundo Carrillo (2014:73),

“(...) A comunicação estratégica deve ser articulada de forma inteligente recorrendo a ações de gestão holística e, como o seu nome indica, colocada em prática através da aplicação de uma lógica eminentemente estratégica a partir da única área da empresa que permite fazê-lo: a gestão sénior”.

Para que a Comunicação Estratégica cumpra com eficácia o seu papel é fundamental que exista uma boa relação entre a empresa e os seus *stakeholders*, através de diferenciados canais e meios de transmissão de informação, tal como destaca Ibarra (2010):

“É há muito um dado adquirido que fazer negócios não é apenas uma questão de produção e de vendas. Atualmente, os stakeholders de uma empresa dão a conhecer as suas exigências, e tem o poder de responsabilizar a empresa pela satisfação das mesmas”. (Carrillo, 2014).

Entende-se por *stakeholders* todos os atores – individuais ou coletivos – que mantêm uma relação com a organização, que partilham algum significado com ela, e que em qualquer momento podem influenciar, positiva ou negativamente, as ações corporativas e determinar o seu grau de sucesso no ato da implementação (Carrillo, 2014).

Deverá haver consciência corporativa de que não existem públicos cativos. Cada “*público*” deve ser estudado e tratado de forma individualizada, sendo necessário quantificar o nível de participação exigido a cada grupo de *stakeholders*, e estimar a possibilidade real de o conquistar (Carrillo, 2014). Só então poderão os objetivos ser estabelecidos, tendo em consideração o maior ou menor grau de envolvimento dos *stakeholders* no ambiente interno da organização, a partir do qual será iniciado o processo de Comunicação Estratégica. Neste sentido, cabe à Comunicação Estratégica a gestão eficaz dos seus *stakeholders* (internos e externos), tendo em mente os que importa manter satisfeitos, os que convém manter informados, os que interessa gerir, e os que exigem apenas monitorização.

A importância da motivação e da satisfação dos colaboradores

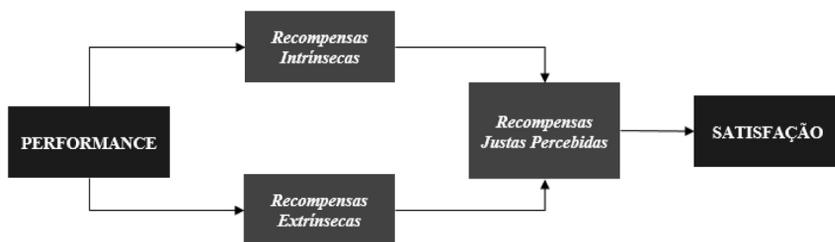
Sobre o sucesso da estratégia de comunicação Argenti (2006:69) diz que: “o sucesso da estratégia de comunicação de uma empresa depende em grande parte do elo entre a estratégia de comunicação e a estratégia geral da empresa. É preciso ter um sólido desempenho da comunicação empresarial para apoiar tais missões e visão”.

É notória a importância da motivação para o bom funcionamento das organizações (Alves&Souza, 2015). Por essa razão, a motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna, onde várias teorias tentam explicar o sentido desta força que leva as pessoas a agirem de forma a alcançar seus objetivos (*idem*). Se anteriormente era tema discutido apenas na área de Recursos Humanos, hoje é temática transversal às diversas disciplinas que integram as Ciências Sociais, nomeadamente a Comunicação, a Psicologia, a Sociologia e a Antropologia, estando já plenamente enraizada no alinhamento estratégico de qualquer empresa ou organização.

Importa separar os conceitos de satisfação e de motivação, pois embora relacionados, medem diferentes indicadores. A satisfação organizacional funciona como uma medida da qualidade de vida no trabalho (Lawler, 1973, *cit. in* Neves, 1998), sendo uma resposta afetiva que resulta das experiências dos indivíduos em relação ao trabalho; por sua vez, a motivação é um processo que tem em conta fatores de

ordem cognitiva. Ainda segundo Neves (1998), não existe uma relação causal entre satisfação e motivação. Estudos recentes efetuados no âmbito da gestão demonstram a inexistência de correlação consistente entre as variáveis satisfação e produtividade. Existe sim uma complementaridade caracterizada pelo investimento emocional e interação social entre colaboradores e o ambiente (contexto de trabalho).

Figura 1 – Modelo da Relação entre Performance e Satisfação, segundo Lawler & Porter



Fonte: Neves, 1998 apud Lopes, 2012 (adaptado).

Definir “satisfação” afigura-se um exercício complexo, pois trata-se de um estado afetivo e subjetivo, variável consoante diferentes feitos e personalidades. Tem sido conceptualizada como uma emoção (Locke, 1976, *cit. in* Lima *et al.*, 1995), ou como uma atitude (Schneider, 1975, *cit. in* Lima *et al.*, 1995), e em qualquer dos casos atesta um estado emocional positivo, uma atitude positiva perante o trabalho e as experiências em contexto de trabalho.

Para Hackman e Oldham (1980, *cit. in* Alcobia, 2001) a satisfação no trabalho é o resultado das características do trabalho executado pelo indivíduo, enquanto para Locke (1969, *cit. in* Paraguay e Martínez, 2003) “A satisfação no trabalho é considerada como um estado emocional agradável resultante da avaliação que o indivíduo faz de seu trabalho e resulta da percepção da pessoa sobre como este satisfaz ou permite satisfação de seus valores importantes no trabalho”.

Destas múltiplas afirmações conclui-se que a satisfação no trabalho comporta duas componentes: a componente cognitiva - que se refere ao que o trabalhador pensa - e as suas opiniões sobre o trabalho - e a componente afetivo-emocional, que diz respeito à forma como o trabalhador se sente em relação a um trabalho, sugerindo que a satisfação no trabalho é resultado conjunto do que o indivíduo pensa e do que o indivíduo sente (Wright e Cropanzano, 2000, *apud* Paraguay e Martínez, 2003).

Alcobia (2001) advoga que a satisfação dos colaboradores influencia o funcionamento das organizações e contribui para o aumento dos índices de produtividade, tal como também pode ser responsável por graves problemas de instabilidade no seio da organização e na sua capacidade de sobrevivência, uma vez que influencia uma série de comportamentos como o absentismo, a falta de envolvimento psicológico e a fraca tolerância face a processos de mudança interna.

Quer a motivação quer a satisfação são influenciados por variáveis internas e externas que importa ter em consideração. Segundo Chiavenato (1998), os fato-

res externos decorrem do ambiente, que envolve as características organizacionais, como: sistemas de recompensas e punições, os fatores sociais, as políticas organizacionais, etc. e fatores intrínsecos e motivadores que geram satisfação como, autonomia, significância, *feedback* e identidade (Lopes, 2012). A própria natureza do indivíduo – a sua postura perante o trabalho, grau de proatividade, a sua energia interna, entre outros – fomenta a associação entre os fatores intrínsecos e os fatores externos que influenciam o comportamento do mesmo na organização.

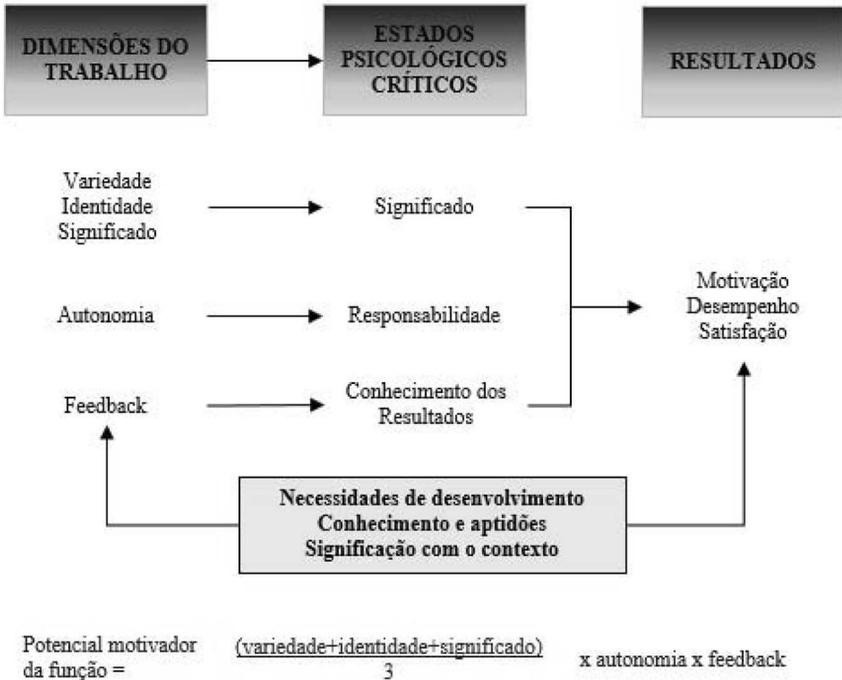
Muita da investigação que incide sobre o trabalho tem procurado estabelecer uma relação entre as características do trabalho e o nível de satisfação percebido pelos trabalhadores. As variáveis mais frequentemente analisadas prendem-se com a análise das tarefas que cada trabalhador desempenha, às quais correspondem as dimensões da organização do trabalho, i.e., a variedade, a identidade, a autonomia, o significado e o *feedback* que, caso se verifiquem, resultam num sentimento de satisfação por parte do colaborador.

Com o objetivo de avaliar o conteúdo do trabalho e o seu potencial motivador, Hackman e Oldham (1980) desenvolveram um modelo teórico baseado nas características das funções, conforme ilustrado na figura 2 (Lopes, 2012).

Entende-se que existe variedade de competências quando um determinado trabalho exige uma diversidade de tarefas as quais, por sua vez, implicam a colocação em prática de diferentes competências por parte do trabalhador. Uma outra característica prevista no mesmo modelo está relacionada com a identidade da tarefa, conceito que remete para o desenvolvimento de um trabalho por um mesmo trabalhador, desde o início até à sua conclusão, pressupondo a existência de um resultado concreto (Hackman & Oldham, 1980 *apud* Lopes, 2012).

Relativamente à característica “significado da tarefa”, refere-se ao impacto do resultado do trabalho na atividade ou na vida de terceiros, enquanto a autonomia é comumente definida como o grau de independência de que o trabalhador dispõe para o planeamento do seu trabalho, com vista à realização de um determinado projeto ou tarefa. A existência desta característica implica o desenvolvimento de esforços individuais relativamente à tomada de decisões que, por sua vez, fomentam um sentimento de responsabilidade perante o resultado do trabalho. Por último, o *feedback* (retorno) poderá ser definido como a informação transmitida ao colaborador relativamente aos resultados do seu trabalho (Hackman, 1983 *apud* Lopes 2012).

Figura 2 – Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham



Fonte: Hackman e Oldham, 1980, *apud* Lopes, 2012 (adaptado).

Segundo Alcobia (2001), os muitos estudos realizados permitem retirar as seguintes conclusões no que diz respeito aos fatores influenciadores da satisfação no trabalho.

Variáveis situacionais

– *Características da função*: há muito que se defende que trabalhadores com maior variedade de funções, autonomia na função, identidade das tarefas e *feedback* tendem a apresentar índices de satisfação mais elevados;

– *Sistemas de recompensas e salários*: existe baixa correlação entre o efeito das recompensas e níveis salariais na satisfação no trabalho (Spector, 1997 *apud* Lopes 2012);

– *Características organizacionais*: a investigação comprova uma efetiva associação entre a satisfação no trabalho e certas características organizacionais, como a comunicação organizacional e a distribuição de poder (Alcobia, 2001). Estudos efetuados por Snizek y Bullard (1983), citados por Lopes, 2012, referem que a divisão do trabalho e a centralização de poder diminuem a satisfação no trabalho enquanto a uniformização a aumenta.

– *Conflito trabalho-família*: existe evidência empírica da existência de correlações significativas do impacto do clima familiar sobre o grau de satisfação no trabalho (Alcobia, 2001);

– *Liderança*: encontram-se correlações positivas e significativas entre a forma de liderança e a satisfação no trabalho (Peiró, 1996 *apud* Lopes, 2012).

– *A participação na tomada de decisão*: segundo diversos acadêmicos, a participação do colaborador no processo de tomada de decisão está positivamente relacionada com a satisfação, variando o grau de satisfação em função com o nível de participação. Conclui-se que a participação nas tomadas de decisões de trabalho e a participação informal têm um efeito positivo sobre o desempenho, enquanto a posição do trabalhador na participação informal tem efeito na sua satisfação no trabalho (Peiró, 1996 *apud* Lopes, 2012).

Desempenho profissional/produtividade: apesar dos muitos estudos realizados nesta área, estes não são conclusivos quanto à relação entre satisfação e desempenho (Alcobia, 2001).

A motivação tem sido vista como um meio para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto à produtividade quanto à saúde organizacional e à satisfação dos trabalhadores (Casado, 2002). Desta forma, os líderes que desejam melhorar os resultados de uma organização devem ter em devida conta os níveis de satisfação dos seus subordinados, canalizando os seus esforços para o alcance dos objetivos e metas organizacionais. Bekin (2004) afirma sobre este assunto que para obter melhores resultados organizacionais o público interno precisa de estar motivado e mobilizado.

Chiavenato (2007:296) considera que o comportamento humano é o resultado das motivações “(...) não é causal nem aleatório, é antes orientado e dirigido para algum objetivo”, considerando ainda que o “motivo é a força ou impulso que leva a pessoa a agir de determinada maneira, isto é, que dá origem a um comportamento específico”.

Para Neves (1998:11) é fundamental compreender o comportamento humano e procurar entender as razões que levam às suas ações individuais, pois “a motivação não se observa diretamente. Os motivos não podem ser vistos, apenas *inferidos*; para ele o que se pode observar é uma multiplicidade de comportamentos e o resultado desses comportamentos”.

De salientar a natureza mutável do ser humano, pelo que as suas prioridades, desejos, vontades e necessidades também mudam. A motivação encerra duas variáveis complementares: automotivação e estímulo. A primeira é intrínseca a cada indivíduo, enquanto a segunda deve ser proporcionada pela empresa (Brum, 2010).

Neste contexto é importante que fique claro que a tarefa da administração não é a de motivar as pessoas, até porque já acima se afirmou ser um processo intrínseco. No entanto, esta evidência não significa que a motivação deva ser desconsiderada. Muito pelo contrário, os gestores precisam de estar atentos à motivação interna dos seus colaboradores e de estar aptos para identificar as condições necessárias (como o seu ambiente de trabalho) para que as tarefas a estes atribuídas sejam capazes de os satisfazer. Um colaborador altamente motivado irá trabalhar de forma mais intensa para alcançar as metas pessoais e organizacionais, melhorar o seu desempenho e, conseqüentemente ser mais produtivo (Alves&Souza, 2015).

Cabe assim aos gestores a criação de condições para que essa motivação aumente e sirva de diretriz às ações dos liderados, fazendo-os crescer mostrando que o trabalho de cada um é fundamental para o sucesso de todos. Quando o colaborador associa significado e resultado ao seu esforço, aumenta proporcionalmente o seu sentimento de importância dentro do projeto organizacional (Maçães, 2017).

Segundo Boneau et Henriet (1990), a comunicação interna tem evoluído no contexto organizacional, passando de um papel operacional e ferramenta de controlo para um papel crescentemente estratégico. É com base nestas premissas que as empresas utilizam a comunicação interna como instrumento para criar um compromisso (*commitment*) por parte dos colaboradores, já que estes estarão mais envolvidos com as ocorrências no seu ambiente de trabalho.

No entendimento de Brum (2010:100), uma comunicação interna credível e confiável gera envolvimento, que por sua vez gera comprometimento e consequentemente motivação:

“No momento que uma empresa decide democratizar a informação internamente permitindo que os funcionários saibam mais sobre a empresa, seus processos, mercados, produtos, serviços, metas e desafios, faz que se sintam parte do processo e, portanto, determina um nível maior de motivação pelo simples fato de colocá-los numa posição de importância.”

Segundo esse raciocínio, Chiavenato (2007:126) defende que “um ambiente que encoraja a comunicação aberta, tende a melhorar a satisfação no trabalho e eficácia da organização”. Brum (2010:26) esclarece essa questão ao destacar que “(...) um programa de comunicação interna bem feito é capaz de encorajar ideias, diálogos, parcerias e envolvimento emocional. Tudo isso traz a felicidade das pessoas no ambiente de trabalho”.

Assim, e seguindo esta orientação, a comunicação interna “ (...) é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis” (Rhodia *cit. in* Kunsch 2003:154).

O papel da liderança na gestão de pessoas

O conceito de liderança tem sido amplamente estudado no contexto organizacional, muito por força do seu caráter influenciador através do processo de comunicação, com vista à transmissão de determinados objetivos e à regulação de comportamentos de um grupo de pessoas em direção a determinados objetivos (de referir os importantes contributos de Schein – Cultura Organizacional; Chiavenato e Stogdill – Teoria dos Traços; White & Lippitt – Teoria dos Estilos Comportamentais; Fiedler – Teoria da Contingência; Yukl – Modelo das Ligações Múltiplas; e as Novas Teorias de Liderança de House, Bass, Burns, Bennis e Nanus). Sendo a liderança um processo de influência, é necessário que o líder modifique intencionalmente o comportamento de outras pessoas, o que só é possível através do modo como usa o seu poder ou autoridade.

Apesar da proliferação de definições do conceito de liderança, não existe consenso nem uma aceção definitiva em torno da sua conceptualização. Será, contudo, seguro afirmar que a liderança é um

“conjunto de processos e atitudes usados por alguém para motivar, inspirar e influenciar comportamentos de outras pessoas com vista a alcançar os objetivos da organização... (...) Quando a liderança é forte, os subordinados estão altamente motivados nos objetivos da organização, são comprometidos e obtêm bons resultados.” (Mações, 2017:36).

No início da década de 80 do século xx assistiu-se ao desenvolvimento de novos paradigmas de liderança, centralizados sobretudo na compreensão do impacto das características pessoais e comportamentos dos líderes eficazes e do seu papel na implementação de ações que conduzem ao sucesso de uma organização.

Foi já nesta perspetiva que surgiu o movimento vulgarmente conhecido como *Nova Liderança*, no qual se destaca a liderança carismática de House (1977), a liderança transformacional de Bass (1985) e Burns (1978) e as teorias da liderança visionária (Bennis e Nanus (1985).

As produções científicas de Schein (1988, 1990) são representativas da relação dual entre a cultura e liderança, segundo o qual os líderes fazem a cultura e são altamente influenciados pela mesma. Efetivamente, os líderes enquanto criadores da cultura carecem de capacidades e competências muito específicas como a persistência, a paciência ou a confiança emocional. Os líderes, detentores de uma visão, deverão não só ter a capacidade de a transmitir aos seus colaboradores mas também de a fazer cumprir (Caixeiro, 2014).

Esta alteração de paradigma funda-se na perspetiva cultural das organizações que faz depender o sucesso das organizações de uma cultura organizacional forte e de valores partilhados entre todos os colaboradores. A função basilar da liderança reside, então, ao nível da manipulação da cultura (Schein, 1990 *apud* Caixeiro, 2014).

O processo de influência através do qual o líder produz mudanças profundas nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, levando-os a um profundo compromisso para com os objetivos e missão da organização é aplicável quer à liderança carismática quer à liderança transformacional.

Os efeitos carismáticos do líder levam os seus subordinados a confiar nas suas crenças e valores, e a manifestar sentimentos idênticos, aceitando-o sem reservas, nutrindo por ele valores de estima e de obediência (Caixeiro, 2014). A estes efeitos acrescem objetivos e ambições comuns e um significativo envolvimento emocional na missão organizacional que o líder materializa (Caixeiro, 2014).

Efetivamente, a identificação pessoal (os colaboradores veneram o líder, almejam imitá-lo e agradecer-lhe) e a internalização (os colaboradores interiorizam as atitudes e valores veiculados pelo líder que fomenta neles a motivação para alcançar a missão organizacional) (Caixeiro, 2014) explicam o processo de influência, repercutido num compromisso excecional dos colaboradores na visão/missão organizacional. Os muitos estudos dedicados ao comportamento organizacional apontam para uma maior probabilidade de ocorrência de carisma em contextos de descontentamento

sentido pelos colaboradores, ou na perspectiva de uma crise organizacional, mesmo que tal não ocorra.

Com efeito, variáveis como os comportamentos de liderança, as características específicas dos colaboradores e os atributos da própria situação determinam a atribuição de carisma aos líderes. Rego e Cunha (2003) consideram que a atribuição do carisma ocorre, sobretudo, quando os colaboradores com características específicas reconhecem traços e comportamentos específicos nos líderes em condições específicas.

Neste modelo, o carisma é concebido como uma dimensão observável da consideração individual, da valorização da tarefa e dos comportamentos autocráticos e democráticos.

A criação da expressão *liderança transformacional* é atribuída a Burns (1978) e traduz-se na capacidade de realização de inovações e mudanças no contexto organizacional, por norma profundas e duradouras. Estimula o crescimento e sentimento de responsabilização (*empowerment*) dos colaboradores, fomenta o seu sentimento de importância e de relevância no seio da organização e conseqüente aumento do nível de autorrealização, levando-o a empenhar-se de forma mais intensa no cumprimento dos objetivos organizacionais (Lindebaum&Cartwright, 2010).

O líder transformacional inspira os seus colaboradores a ultrapassarem os seus interesses pessoais em prol dos objetivos da organização. Este tipo de líder incentiva a mudança através do desenvolvimento da consciência dos liderados, focando-se não apenas nos incentivos ou recompensas materiais para motivar os seus colaboradores, mas apelando a outras dimensões, como a justiça, a igualdade, o humanismo, a liberdade ou a paz para desenvolver um relacionamento mais profundo com os seus colaboradores.

A “liderança autenticamente transformacional, impregnada de preocupações de natureza ética, é considerada enquanto padrão de liderança motivando desempenhos elevados dos atores organizacionais e grandes transformações nas organizações.” (Cunha e Rego, 2005, citado por Caixeiro, 2014).

Burns (1978) considera que a liderança transformacional difere da liderança transacional na medida em que esta última estimula os colaboradores em benefício próprio, o poder do líder é alicerçado na autoridade proporcionada pela posição hierárquica, respeito pelas regras e pela tradição. Pelo contrário, a liderança transformacional confere relevância a valores como a responsabilidade, a honestidade e outros similares, transmitidos pelo líder através de apelos de caráter inspiracional.

Segundo a perspectiva de Bass (1985), a diferença entre líderes transformacionais e líderes carismáticos reside no facto de a liderança transformacional depender em grande parte do carisma do líder, embora esta qualidade não baste para desencadear um processo transformacional. Assim, “um líder carismático pode não ser um líder transformacional mas um líder transformacional terá sempre uma componente carismática muito forte”. (Caixeiro, 2014).

Posteriormente, Bennis (1989) definiu um conjunto de componentes essenciais para uma liderança eficaz e que passam por uma visão orientadora, paixão, integridade, confiança e curiosidade. Acresce, ainda, que os líderes devem desenvolver não só o conhecimento de si próprios mas também o conhecimento da realidade exterior.

Para Senge (2002), o que efetivamente distingue líderes de não líderes é a clareza e a capacidade de persuasão, a profundidade do compromisso e a abertura à aprendizagem contínua (Caixeiro, 2014).

As teorias atuais definem liderança como uma “espécie de energia, cujos efeitos só se produzem porque existem dois polos e material condutor” (Rego, 1998 *apud* Caixeiro, 2014), sendo a *qualidade total* de um produto ou de um serviço o resultado da conjugação destes três fatores.

Para que a qualidade total possa ser alcançada não é possível descartar o compromisso organizacional, entendido como o vínculo psicológico que descreve a ligação do colaborador à organização e que minimiza a probabilidade de abandono. Cunha e Rego (2005), citados por Caixeiro, 2014 referem três componentes do compromisso organizacional: afetivo, normativo e instrumental, com as características apresentadas no quadro seguinte.

Quadro 1 – As três componentes do empenhamento organizacional (Cunha e Rego, 2005)

CATEGORIAS	CARACTERIZAÇÃO	A PESSOA PERMANECE NA ORGANIZAÇÃO PORQUE...
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.
Instrumental	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer.

Fonte: Caixeiro, 2014:183 (adaptado).

Na base do desempenho organizacional dos colaboradores estão, frequentemente, aspetos dependentes da ação dos líderes. A atuação pelo exemplo, o apoio manifestado aos seus colaboradores fornecendo-lhes *feedback* construtivo sobre a forma como eles estão a efetuar a trabalho, proporcionando-lhes tarefas motivadoras e desafiantes, tratando-os com dignidade e respeito constituem alguns exemplos da ação que os líderes podem desenvolver.

Quadro 2 – Fatores mais conducentes ao empenhamento afetivo e normativo dos colaboradores (Cunha e Rego, 2005)

Fatores mais conducentes ao empenhamento afetivo e normativo dos colaboradores
Os líderes atuam de modo transformacional (i.e. atuam pelo exemplo; denotam consideração individualizada e estimulam intelectualmente os colaboradores).
Os colaboradores sentem que a organização os apoia (ou seja, que se preocupa com os seu bem-estar).
Os líderes são recetivos às sugestões dos colaboradores.
Os colaboradores sentem que o líder e os colegas os apoiam.
Os colaboradores recebem feedback relativo ao seu desempenho.
As funções executadas pelas pessoas são desafiantes.
As pessoas percebem que os valores organizacionais têm orientação humanizada e visionária.
Os colaboradores sentem que a sua organização é socialmente responsável.
As pessoas sentem que são tratadas com justiça, dignidade e respeito.

Fonte: Caixeiro, 2014:184.

A partir do momento em que os colaboradores percebem a forma justa e digna como são tratados pelos líderes, emerge uma espécie de sentido do dever de reciprocidade e evidencia-se, ainda, uma disponibilidade crescente para executar tarefas que, embora não integrando o rol das suas obrigações formais, são benéficas para o trabalho dos líderes e para o melhor funcionamento do grupo e da organização (Caixeiro, 2014).

Deste modo, a liderança é “o elemento chave para o sucesso organizacional” (Mações, 2017:35) O líder corporiza as normas e valores que unem os seguidores e dá continuidade ao grupo. A liderança surge como um elemento capital para garantir a sobrevivência e funcionamento das organizações, seja em momentos de constituição ou de consolidação, espalhando visão, energia e significado à ação coletiva.

A literatura evidencia ainda que a liderança é um aspeto aglutinador dos grupos e em

“tudo o que os líderes fazem – seja criar estratégias ou mobilizar equipas para a ação – o sucesso depende da forma como o fazem e em tudo o que os líderes fazem. Mesmo que façam corretamente todas as outras coisas, se os líderes falharem na tarefa fundamental de encaminhar as emoções na direção certa, nada do que fizerem funcionará bem, ou, pelo menos, não funcionaria tão bem como podia ou devia” (Goleman et al, 2003:24).

Torna-se claro que o êxito do projeto organizacional passa por uma Liderança cuja estratégia de intervenção privilegie o capital humano da empresa / instituição que lidera. Tal pressupõe um forte investimento na comunicação interna; um investimento que fomente melhores relações entre colaboradores, que incentive trabalho em equipa sem descuidar as necessidades pessoais e motivações, e uma diversidade de tarefas que permita o desenvolvimento de capacidades e talentos individuais.

Uma tese interessante é a de Nanus (1992), segundo o qual a melhor estratégia para alcançar com eficácia os objetivos da organização pressupõe uma série de etapas que o líder deve implementar: (a) avaliar o ambiente interno e identificar a sua estratégia, valores, forças e fraquezas; (b) avaliar o ambiente externo e as variáveis passível de influenciar as suas ações; (c) desenhar a sua visão organizacional.

Todo este processo exige uma capacidade de avaliação flexível e inovadora e um registo que se quer credível, realista e atraente para todas as partes envolvidas. Pressupõe de igual modo uma comunicação permanente com os colaboradores, que permita a eficaz operacionalização das estratégias desenhadas e o cabal cumprimento dos propósitos previamente traçados na ótica da sua visão organizacional (Caixeiro, 2014). Em suma, implica a existência de Comunicação Estratégica como “comunicação alinhada com a estratégia global da empresa, por forma a alcançar o seu posicionamento estratégico”(Argenti *et al.* (2005) *apud* Ruão&Kunsh, 2014).

Considerações finais

Produzir bons resultados é o objetivo de qualquer empresa, e estes só são alcançáveis através de um capital humano motivado e satisfeito, cujos interesses pessoais – nomeadamente de desenvolvimento pessoal, progressão de carreira e valorização – estejam alinhados com os objetivos da organização. Um profissional altamente qualificado que não percecione o devido reconhecimento pelo seu trabalho irá certamente procurá-lo noutra empresa.

Neste processo de retenção de recursos humanos a Comunicação Estratégica pode constituir-se como um diferencial, enfatizando a relevância de uma gestão voltada para o desenvolvimento, através de uma administração flexível e democrática, na qual a troca de informações torna possível melhores tomadas de decisão, para além de melhorar o relacionamento interpessoal dos seus colaboradores. A este respeito Chiavenato (2010) afirma que os diretores devem dar maior importância à comunicação com os demais membros da organização, não só porque este é o meio primário de alcançar as metas e o objetivos traçados *a priori*, mas porque esta é a ferramenta básica para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores.

Independentemente do nível hierárquico ocupado na organização, todos os funcionários são comunicadores e interagem dentro do processo organizativo, mesmo através da comunicação informal, facilitando a integração e a participação de todos os envolvidos na empresa.

Uma participação otimizada depende do ambiente que lhe é proporcionado. Assim, oferecer um ambiente de trabalho no qual as pessoas se mantenham motivadas, um ambiente que encoraja a comunicação aberta traduz-se num primeiro passo para gerar a satisfação dos colaboradores, motivá-los para desempenhar as suas

tarefas e funções, e conseqüentemente para reter o capital humano determinante para o sucesso do projeto organizacional.

A retenção de recursos humanos – por sua vez refletida nos recursos intangíveis – pressupõe assim um projeto a longo prazo, uma forte liderança consciente dos objetivos organizacionais que pretende atingir e uma gestão de recursos que passa invariavelmente por um processo comunicacional bem gerido, transparente e com um propósito claramente entendido por todos os colaboradores. Não são estas as premissas subjacentes à Comunicação Estratégica?

Poder-se-á afirmar que o objetivo principal da Comunicação Estratégica consiste na diferenciação de uma organização através da gestão dos seus recursos, sendo esta já reconhecida como a melhor ferramenta para o efeito (Villafane, 2005). Contudo, a gestão eficaz destes recursos comporta as devidas exigências; requer uma mudança de pensamentos e de comportamentos no seio da própria organização, e o apoio de uma estrutura comunicacional bem consolidada, percecionada como o canal privilegiado de ligação com o ambiente interno e como tal, com os recursos humanos que importa reter.

A Comunicação Estratégica é ainda temática pouco desenvolvida em Portugal, como já acima foi referido. Importa, pois, dar continuidade à investigação académica neste campo, nomeadamente através do desenvolvimento de projetos que visem a validação – ou não – das teorias existentes aos contextos organizações atuais, e a conseqüente formulação de propostas que permitam os devidos ajustes e adaptações. É igualmente importante que haja uma maior aproximação entre a academia e as organizações, principais fontes e beneficiários dos *outcomes* académicos.

Referências bibliográficas

- Oliveira, E. S., & Henninger, I. (2016). O princípio CCO – Comunicação Constituí a Organização: Abordagens dedutiva, indutiva e combinada na questão constitucional. *Actas do VIII congresso da SOPCOM*, Escola Superior de Comunicação Social. Lisboa, 1039-1049.
- Alcobia, P. (2001). *Atitudes e satisfação no trabalho*. In Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw Hill, 281-306.
- Alves, L., & Souza, C. (2015). A Comunicação Interna como Fator Motivacional. *Anais, XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Área Temática: Gestão Estratégica e Organizacional, 13 e 14 de Agosto de 2015, Rio de Janeiro, Brasil.
- Bueno, W.C. (2009). *Comunicação empresarial: Políticas e Estratégias*. Editora Saraiva, São Paulo, Brasil.
- Caixeiro, C. (2014). *Liderança e Cultura Organizacional: O Impacto da Liderança do Diretora(s) Cultura(s) Organizacional(ais) Escolar(es)*. Capítulo III – Liderança (Dissertação de Doutoramento) Universidade de Évora. Portugal.
- Carrillo, M. V. (2014). Comunicação Estratégica no Ambiente Comunicativo das Organizações Atuais. *Comunicação e Sociedade*, 26, 71-80. doi: 10.17231/comsoc.26(2014).2025.
- Chiavenato, I. (2007). *Administração: Teoria, processo e prática* (4ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.

- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3 - 35. doi: 10.1080/15531180701285244
- Hiltrop, J.-M. (1999). The quest for the best: Human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430. doi:10.1016/S0263-2373(99)00022-5
- Lopes, C. (2012). *Os Fatores Motivacionais dos Trabalhadores da Administração Local*. (Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, Portugal).
- Mações, M. (2017). *Liderança, Motivação e Comunicação*. (5º Vol.). Lisboa: Actual Editora.
- Neves, A. L. (1998). *Motivação para o trabalho: Dos conceitos às aplicações* (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Oliveira, I. (2015). *Novo Paradigma da Gestão de Carreiras na COBA. Estudo de Caso*. (Dissertação de Mestrado Executive MBA, ISCTE-IUL Business School. Lisboa, Portugal).
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: Abordagens teóricas. *Psicologia USP*, 1(2), 127-140. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&tlng=pt.
- Rosa, L. (1994). *Cultura Empresarial – Motivação e Liderança (Psicologia das Organizações)* (1.ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Ruão, T., & Kunsch, M. (2014). A Comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória. *Comunicação e Sociedade*, 26, 7-13. doi:10.17231/comsoc.26(2014).2021

Notas biográficas

Rosa Cristina S. Meirinhos é mestre em Comunicação Estratégica na FCSH da Universidade Nova de Lisboa. Licenciada em Sociologia, Variante Políticas Públicas pelo ISCTE IUL, frequentou ainda a licenciatura em Comunicação e Cultura na Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa. É Assessora para a Comunicação da COBA Holdings, S.A., empresa de consultoria de engenharia e ambiente. *Research interests*: Comunicação estratégica, psicologia social e comportamental e sociologia da comunicação.

Ana Margarida Barreto é Professora Auxiliar na Universidade NOVA de Lisboa, onde fez o seu doutoramento em Comunicação Estratégica. Previamente completou estudos de pós-doutoramento na Universidade de Tel Aviv sobre percepção, atenção e memória, e foi *visiting scholar* na Universidade do Texas em Austin, na Universidade de Westminster, no King's College de Londres e na Universidade de Columbia. Os seus *research interests* incluem marketing, comportamento do consumidor e comunicação estratégica. A autora trabalhou ainda durante vários anos em departamentos e agências de comunicação, tanto em Portugal, como em Espanha.

A comunicação interna estratégica como reforço
da valorização das pessoas e seus níveis
de *engagement* nas organizações

The strategic internal communication as an reinforcement
of the valorization of people and their levels
of *engagement* in organizations

La comunicaci3n interna estrat3gica como refuerzo
de la valorizaci3n de las personas y sus niveles de *chess*
de *engagement* en las organizaciones

NUNO GOULART BRAND3O

Universidade Cat3lica Portuguesa, Faculdade de Ci3ncias Humanas,
1649-023 Lisboa.
nunongb@fch.lisboa.ucp.pt

Recebido | Received | Recebido: 2018-01-18
Aceite | Accepted | Aceptaci3n: 2018-05-10

RESUMO

O presente artigo assume uma atitude reflexiva sobre a import3ncia da comunica33o interna dever ser assumida nas organiza33es atrav3s de uma vis3o estrat3gica. No sentido de refor3ar as suas inter-rela33es bidirecionais, numa efetiva gest3o de relacionamentos, *engagement* e interesses m3tuos, centrados na valoriza33o das suas pessoas e seus comportamentos que permitam o estabelecimento de rela33es a longo prazo entre elas e as organiza33es que representam, contribuindo para uma maior humaniza33o das organiza33es.

PALAVRAS-CHAVE

Comunica33o organizacional; rela33es p3blicas; *engagement*; comunica33o estrat3gica; comunica33o interna

ABSTRACT

This article assumes a reflective attitude about the importance of internal communication which should be assumed in the organizations through a strategic vision. In order to reinforce their bidirectional internal relations, in an effective management of relations, engagement and mutual interests, focused on the valorization of their people and their behaviors which allow the establishment of long term relations between them and the organizations which they represent, contributing for a greater humanization of organizations.

KEYWORDS

Organizational communication; public relations; engagement; strategic communication; internal communication

RESUMEN

El presente artículo assume una actitud reflexiva sobre la importancia de la comunicación interna y que esta debe ser asumida en las organizaciones a través de una visión estratégica. En el sentido de reforzar sus interrelaciones bidireccionales, en una efectiva gestión de relaciones, *engagement* e intereses mutuos, centrados en la valorización de sus personas y sus comportamientos que permitan establecer relaciones a largo plazo entre ellas y las organizaciones que representan, contribuyendo para una mayor humanización de las organizaciones.

PALABRAS CLAVE

Comunicación organizacional; relaciones públicas; *engagement*; comunicación estratégica; comunicación interna

As organizações têm de ser flexíveis, transparentes e inclusivas, no sentido de reforçarem a sua conduta de boas práticas e coesão interna ao serviço do progresso humano junto das suas diferentes partes interessadas.

Para isso, o papel da comunicação nas organizações é decisivo, de modo a proporcionar uma maior participação e um redobrado sentido para se gerarem organizações socialmente mais responsáveis (Brandão, 2008) e centradas em valores de sobriedade e desempenho de *backstage* na conceção e implementação de rigorosos programas contingenciais e estratégicos de gestão de relacionamentos entre cada organização e seus *stakeholders* (Brandão & Portugal, 2015).

A conceção estratégica da comunicação, ao estabelecer-se de modo simétrico e transparente, minimiza os possíveis riscos. Permite, ao mesmo tempo, uma maior vinculação aos valores e aos comportamentos gerados, facilitando os relacionamentos na definição e geração, em cada empresa, do seu “sentido” e “propósito organizacional”, de modo a se conseguir gerar e estreitar “interesses mútuos” entre as diferentes partes interessadas dentro de cada empresa (Ferrari, 2016: 148-150).

Esta conceção estratégica das organizações e sua comunicação está intimamente ligada ao reforço da sua virtuosidade na sua estreita relação com a gestão do potencial humano como seus objetivos principais e que, segundo Ribeiro et al. (2013: 24), se sustentam em cinco atributos decisivos: i) sentido de significado, bem-estar e enobrecimento dos seres humanos; ii) vivência organizacional assente nos níveis cognitivo, emocional e comportamental; iii) positividade e energia sustentável; iv) definição de objetivos que valem em si mesmos e que não são meros meios para alcançar outros fins; e v) promoção da resiliência.

Quando se fala de organizações virtuosas devem associar-se a este conceito organizações cujas realidades promovem uma conduta diária assente em boas práticas e rigorosos critérios éticos e morais (Brandão, 2013a) que se colocam ao serviço do progresso humano e cuja atividade assenta em rigorosos mecanismos

que visam elevar a qualidade de vida dos seus colaboradores e demais partes interessadas (Csikszentmihalyi, 2003).

Os projetos empresariais de organizações virtuosas são assumidos e construídos num amplo contexto socioeconómico que valoriza a comunicação humana e seus inerentes e múltiplos campos de intervenção “através das pessoas e com as pessoas – e não apesar das pessoas” (Cunha et al., 2007).

Falar hoje de comunicação nas organizações é, sobretudo, falar-se de uma atuação de comunicação estratégica (Welch & Jackson, 2007; Pérez, 2008) que saiba “redimensionar” a sua mera visão de atuação “conservadora”, “pragmática e instrumental” para uma forma “mais holística”, capaz de “interpretar hermenêuticamente” o mundo atual e a sociedade onde se relacionam, incorporando de modo efetivo a “dimensão cultural” nos seus processos e atos de comunicação, centrados nas inter-relações que se estabelecem entre as pessoas, contribuindo para uma maior “humanização das organizações” (Kunsch, 2016: 56).

Dentro das três perspetivas de intervenção das relações públicas estratégicas sustentadas por Ihlen & Ruler (2007: 245), mais precisamente, i) a perspetiva orientada para o produto; ii) a perspetiva orientada para o marketing; e iii) a perspetiva orientada para a sociedade. De facto, falar de comunicação estratégica é, sobretudo, focarmos mais na perspetiva de intervenção prioritária orientada para a sociedade. O que implica um profundo conhecimento, por um lado, de cada organização, seus valores e critérios éticos, sua definição de práticas, de acordo com os princípios orientadores da sua identidade e cultura. E, por outro, da sua determinação e coerência, através das suas ações assentes em boas práticas que reforcem a dimensão estratégica de uma organização socialmente responsável junto dos seus diferentes *stakeholders* (Cutlip et al., 2001; Wilcox et al., 2001; Grunig & Hunt, 2003; Tench & Yeomans, 2006).

A comunicação vista de modo estratégico assume-se, deste modo, como um efetivo caminho orientador de todas as ações desenvolvidas para dentro e para fora da organização, junto das diferentes partes interessadas, reforçando continuamente a sua dimensão humana e social como seu desígnio orientador.

Cabe, assim, ao profissional de relações públicas nas organizações ser um “analista de cenários que participa na definição de estratégias de relacionamentos com os *stakeholders*” (Ferrari, 2016: 141, agindo sempre no reforço da dimensão humana e social da organização que representa).

Desenvolver a dimensão humana e social nas organizações, como o seu principal valor, na realização de propósitos comuns (Pereira, 1999) e como agente de construção do ambiente organizacional (Vasconcelos, 2007) é, seguramente, o caminho que se deve seguir nas organizações do século XXI.

A maior mais-valia das organizações são as suas pessoas, que necessitam de agir em prol de objetivos desenvolvidos em boas práticas capazes de potenciar os seus níveis de motivação e satisfação no trabalho que desenvolvem (Lewis, 2014: 27), em ambiente de participação ativa e de valorização de interesses mútuos entre todos os seus membros (Cockerell, 2008: 85).

Nas organizações as pessoas necessitam de serem estimuladas relativamente ao projeto empresarial que representam, bem como serem envolvidas numa aprendizagem constante que favoreça o crescimento da empresa, o cumprimento de objetivos e o seu crescimento profissional, tendo também presentes as suas

necessidades e expectativas, traduzidas em comportamentos de envolvimento, dedicação, disponibilidade, confiança e espírito de mudança, aliados a novos contextos de inovação organizacional (Bakker & Leiter, 2011; Menguc et al., 2013).

O desenvolvimento do diferencial competitivo de uma organização no século XXI só é possível quando se consegue, simultaneamente, conjugar a motivação com a criatividade dos seus colaboradores (Devanna & Tichy, 1990). Essa criatividade deve ser vista como um processo sistémico resultante da interação estabelecida dentro da organização através de três fatores: i) cada indivíduo (suas experiências pessoais); ii) a cultura da empresa; e iii) o seu contexto (do seu sistema de desenvolvimento social) (Csikszentmihalyi, 2004: 315).

É, deste modo, necessário desenvolver um novo paradigma social, de atitude relacional, focado na valorização da cultura e dos comportamentos humanos organizacionais (Robbins & Judge, 2010: 31-37).

A cultura de uma organização tem, neste contexto, de assentar na integridade, coerência de valores e comportamentos, de modo colaborativo, mas também criativo e gerador de atitudes e sentimentos de pertença por parte dos seus colaboradores (Argenti & Barnes, 2009; Almeida, 2003). Torna-se, assim, necessário que a cultura de uma organização valorize as diferentes expressões culturais existentes na empresa, de modo a atingir a plena integração interna face aos diferentes modos de compreensão, pensamento, conhecimento e comportamento nas organizações (Schein, 1992: 12).

A cultura está, deste modo, intimamente relacionada com a comunicação. Por um lado, incorpora os “significados partilhados” e, por outro, a necessidade de compromisso por parte das pessoas que trabalham na empresa com os valores estabelecidos e considerados desejáveis, o que implica assumir a comunicação nas organizações numa perspectiva estratégica (Ferrari, 2016: 145).

O tempo em que se encaravam, de um lado, as organizações e suas estratégias e, do outro, o indivíduo, seus hábitos, costumes, modas e culturas, não faz hoje sentido, uma vez que ambos – as organizações e os indivíduos - devem convergir na procura de novos relacionamentos e *engagement* entre organizações e colaboradores mas também entre organizações, sociedade e cidadãos, todos eles com elevado sentido de responsabilidade (Brandão, 2013b: 167).

Falar de comunicação interna estratégica implica, neste sentido, valorizar e potenciar os níveis de *engagement* das pessoas que fazem parte de cada organização. Como sustenta Ferrari (2016: 151), falar de *engagement*, significa “abrir o diálogo, dar voz, autonomia e espaço aos funcionários – sempre alinhado ao objectivo organizacional, para gerar inputs positivos e o sentimento de ser parte da organização”.

Para Kahn (1990: 692-724), as pessoas dentro de uma dada organização interiorizam os seus níveis de *engagement* mediante a sua percepção psicológica, em três contextos: i) – “significado”; ii) – “segurança”; e iii) – “disponibilidade”. Quanto ao primeiro – significado psicológico – é sentido quando os colaboradores sentem que estão a ser recompensados e valorizados na empresa que representam; quanto ao segundo – segurança psicológica – demonstra-se quando os colaboradores não têm medo e são incentivados a proporem novas ideias; quanto ao terceiro – disponibilidade psicológica – dá-se quando o colaborador sente que tem todas as condições físicas, cognitivas e emocionais para

se poder envolver no seu trabalho porque tem um clima organizacional propício e sente que a empresa o valoriza nesse trabalho e na sua relação e valorização com a sua vida pessoal.

Schaufeli et al. (2002: 74), definem o *engagement* como um determinado “estado de mente positivo” e de “realização” em relação ao “trabalho”, que se caracteriza também por três contextos: i) – “vigor” – definido por altos níveis de energia, resiliência, persistência e esforço perante os desafios e dificuldades encontrados por cada colaborador; ii) – “dedicação” – identificados pelo entusiasmo, orgulho, inspiração e sentimento que seu trabalho provoca no colaborador; e iii) – “absorção” – relativo ao foco positivo do colaborador na realização do trabalho.

Os níveis de *engagement* focados por Kahn (1990) e Schaufeli et al. (2002) são também apontados por Welch (2011: 335), May et al. (2004) e Robinson et al. (2004) quando se sustentam numa performance cognitiva, emocional e física caracterizada pela absorção, dedicação e vigor, condicionada pelas condições prévias psicológicas de segurança e disponibilidade, o que implica que o colaborador tem de se sentir desafiado, completo e satisfeito perante o trabalho que realiza, isto é, existir um clima organizacional de envolvimento mútuo e inclusivo.

Um colaborador que se sinta envolvido com a organização que representa, além de ter uma postura positiva face ao trabalho que desenvolve, acredita e identifica-se com ela. Cria-se, assim, um ambiente organizacional positivo e inclusivo, de bem-estar e onde se valorizam as pessoas que integram a empresa, constituem condições indispensáveis para uma melhor prestação no trabalho. O grau de *engagement* dependerá sempre dos benefícios e da reciprocidade que a organização proporciona às pessoas no desempenho das suas funções na empresa. Mais precisamente, os recursos cognitivos, emocionais e físicos que cada colaborador está disposto a dar à empresa estão sempre relacionados com aqueles que esta lhes retribuirá (Saks, 2006). Assim, quando se fala de *engagement* temos sempre de lhe associar uma dimensão cognitiva, mas também emocional e de comportamento de cidadania organizacional (Saks, 2006; Capriotti, 2004).

Neste contexto, torna-se necessário que as organizações encarem os colaboradores, em primeiro lugar, como pessoas que precisam de trabalho com significado para poderem contribuir, de modo efetivo, para o desenvolvimento estratégico da empresa. Outro passo será construir e desenvolver uma adequada gestão da comunicação, que promova os objetivos do progresso individual, de modo a atingir um adequado e agregador nível coletivo no seio da empresa (Brandão, 2013a), integrada na sua cultura organizacional (Bedarkar & Pandita, 2014).

Esta visão agregadora e integrada entre todos os intervenientes no seio de cada organização permite o desenvolvimento de programas estratégicos de gestão de relacionamentos entre uma dada organização e as suas diferentes partes interessadas a longo prazo (Grunig & Hunt, 2003; Tench & Yeomans, 2006; Austin & Pinkleton, 2008; Robbins & Judge, 2010; Túnez, 2012), favorecendo a coesão interna organizacional no permanente caminho para a excelência organizacional (Gonçalves, 2010).

Os colaboradores ao perceberem e sentirem a organização que representam à luz de uma identificação clara e assente em políticas de verdade, de boas práticas e de natureza inclusiva, geram comportamentos que visam o permanente

desenvolvimento da empresa que representam. A participação é então assegurada nesse estabelecido “universo relacional e simbólico” que gera “sentido” e dá “significado” ao “fazer humano” e ao estabelecimento de “relações mais humanizadas” (Cerantola, 2016: 215-218), através de uma comunicação interna estratégica inclusiva e agregadora.

A comunicação interna nas organizações é um sistema de interações que visa a partilha de significados que reflitam o conceito de cada empresa, sirvam de referência ao comportamento dos seus colaboradores e lhes permitam assimilar e reforçar os valores da organização que representam, mais precisamente, das suas práticas e coerência, na base de um espírito de “socialização organizacional” (Rego, 1986: 34).

Deste modo, desenvolver uma adequada e específica atitude estratégica da comunicação interna nas organizações passa por se assumir que ela permite a efetivação e a consolidação de pontes e fontes concordantes dentro das empresas, as quais lhes vão permitir o desenvolvimento de múltiplos relacionamentos internos de modo esclarecido e envolvente com os seus colaboradores (Brandão & Portugal, 2015: 152).

Potencia-se assim a multidireccionalidade da comunicação interna em plena base estratégica de gestão participativa como a expressão mais visível da cultura da organização.

A comunicação interna nas organizações deve assumir-se de modo estratégico como fonte de referências valorativas e culturais junto dos seus colaboradores, bem como ser um decisivo elemento integrante do sistema organizacional, facilitador da plena integração dos seus colaboradores, e agente de mudança e de coesão interna (Duterme, 2002; Elias & Mascaray, 2003).

A comunicação interna estratégica visa, deste modo, viabilizar a interação desejada entre cada organização e seus colaboradores (Kunsch, 2003: 154) numa efetiva atitude formativa e formadora de embaixadores de cada empresa que disseminam valores geradores de confiança e credibilidade vivenciada por todas as partes na organização (Marchiori, 2014: 110-111).

Deste modo, geram-se comportamentos e envolvimentos mútuos e integrados no ambiente organizacional vivenciado, através de representações simbólicas (Newstrom, 2008: 86), de um sistema de crenças e de valores partilhados (Elias & Mascaray, 2003: 74), e distintivos (Cornelissen, 2014; Cockerell, 2008: 56; Cook & Yanow, 1993), geradores de confiança, credibilidade (Villafãne, 1998: 258-263) e conhecimento (Riel, 1995: 114).

A comunicação interna vista como uma intervenção estratégica nas organizações pode contribuir para gerar um maior *engagement* dos colaboradores face à organização que representam já que é potenciadora de maiores dinâmicas relacionais, participativas e de sentimentos de pertença assentes na valorização do seu capital humano e numa efetiva gestão de interações com os seus *stakeholders internos* (Welch & Jackson, 2007).

A comunicação interna pode, deste modo, ser vista e assumida como uma função construtora de uma cultura de transparência originadora de confiança nas organizações (Mishra et al., 2014: 186), bem como de uma atitude de honestidade junto dos colaboradores na empresa (Argenti, 1998), que os leva a uma clara iden-

tificação face aos valores e princípios existentes e, conseqüentemente, a um aumento do seu *engagement* face à organização que representam (Karanges, 2014).

A criação de *engagement* e de relacionamentos mútuos entre os colaboradores e as organizações onde trabalham consolidam o papel estratégico da comunicação interna já que colaboradores com maiores índices de ligação emocional e cultural face aos valores e objetivos organizacionais estão melhor preparados, inclusive, para se adaptarem a processos de mudança, muitas vezes até perante cenários futuros que possam antecipar incertezas e impactos menos favoráveis à organização (Meyer & Allen, 1997).

Pensar a mudança como uma via para a inovação e não, apenas, como cenário de incerteza tem também muito a ver com o posicionamento estratégico da comunicação interna nas organizações. Na atualidade, a percepção e sensibilidade de identificação do sucesso ou insucesso de uma dada empresa, depende muito de como percebemos e interiorizamos os ambientes de mudança nas organizações (Kurtz & Duncan, 1998; Robbins, 2002) e de como se desenvolve e envolve, em termos comunicacionais, uma atitude criativa, inovadora, com espírito de mudança e confiança junto dos colaboradores face à organização (Alencar & Fleith, 2003: 1-8).

A geração de “relacionamentos” está, nesta perspectiva, muito baseada na “confiança” que, por sua vez, representa a “expectativa futura que os públicos têm do comportamento da organização, baseada na *performance* passada” (Ferrari, 2016: 151).

A comunicação interna, encarada na sua função estratégica, tem de ser geradora de maiores índices de participação e envolvimento dos colaboradores na procura constante de um trabalho com significado e que vise um clima organizacional justo e positivo onde as pessoas sentem orgulho em pertencer. É inerente a esta estratégia um plano contínuo de valorização na empresa (Cohen, 2007), aliado a uma comunicação interna persistente, entusiasmada (Brandão & Portugal, 2015) e capaz de ser um dos principais agentes criadores e geradores de valor nas organizações (Brandão, 2014: 391).

Na perspectiva estratégica devemos encarar os profissionais de relações públicas como parte do subsistema de gestão das organizações e como mecanismo de equilíbrio entre os interesses de cada empresa e as pessoas que fazem parte e são afetadas por ela (Grunig & Hunt, 2003: 58).

Pensar em organizações é pensar em pessoas e no lugar preponderante que a comunicação interna tem na afirmação da sua forma de estar e nas suas práticas, numa permanente construção de socialização organizacional junto das diferentes partes interessadas (Lucas Marín, 1997: 166).

Assumir a comunicação interna de modo estratégico no campo organizacional é perspetivá-la como uma efetiva ponte entre fontes concordantes no seio empresarial, que possibilita a construção e o desenvolvimento das suas relações internas de modo esclarecido e envolvido entre todos os seus colaboradores.

A comunicação interna estratégica opera como um efetivo mecanismo baseado num sistema de interações onde a partilha de significados, em termos grupais, interpessoais e organizacionais reflete o significado da empresa e serve de referência ao comportamento dos seus membros.

Um dos aspetos importantes do modo de assumir a comunicação interna nas organizações passa pela forma como as empresas a relacionam com os seus recursos humanos.

Na opinião de Villafãne (1998: 243-247), a atitude relacional entre recursos humanos e comunicação interna deve sustentar-se em quatro pontos-chave: i) proporcionar um envolvimento expressivo – valorização, reconhecimento e integração permanente das pessoas na empresa e inerente reforço de coesão em grupo; ii) proporcionar a harmonia das ações da empresa com coerência – integração e conhecimento dos objetivos organizacionais; iii) proporcionar a mudança de atitudes – dotar as pessoas de espírito de mudança e de maior receptividade da atitude criativa, inovação, incorporação e desenvolvimento das novas tecnologias na empresa; e iv) proporcionar a melhoria da produtividade – assente em políticas de verdade e de boas práticas inclusivas nos seus diferentes níveis de funcionamento organizacional.

A comunicação interna estratégica deve ser um modo privilegiado e decisivo para a veiculação e integração de ideias e sugestões dos colaboradores para a gestão da organização, devendo, por isso, assumir-se segundo quatro princípios orientadores: i) ser um elemento integrante e interativo do sistema organizacional; ii) ser um elemento facilitador da integração, participação e desenvolvimento do projeto empresarial; iii) ser um agente de mudança, adequando a organização às novas exigências da evolução tecnológica e social; e iv) ser um elemento de coesão, permitindo à organização orientar todas as suas ações para a execução e desenvolvimento do seu projeto empresarial face ao âmbito estratégico da sua gestão, comunicação e cultura organizacional (Eliás & Mascaray, 2003: 39-41).

A comunicação interna assumida de modo estratégico é decisiva para o real envolvimento dos colaboradores nas organizações, uma vez que passa i) pela satisfação das suas necessidades de comunicar; ii) pela informação proporcionada na relação com a realização das suas tarefas; iii) por uma visão da empresa, clara nas suas regras e positiva na sua ação; iv) pela disponibilidade de informação adequada sobre as suas práticas e local de trabalho; v) pela possibilidade de estar informado, consultado e envolvido; vi) por ter um adequado feedback sobre o seu desempenho profissional; vii) por poder aceder a formação necessária; e viii) por ter acesso aos diferentes canais e instrumentos disponíveis na empresa de comunicação interna (Tench & Yeomans, 2006: 337-342).

As bases da comunicação interna estratégica nas organizações assentam, deste modo, na afirmação de cada colaborador como principal vetor de imagem da empresa, bem como em ser considerado como a estrutura mais credível, mais escutada e mais interveniente na afirmação da identidade e desenvolvimento da cultura da organização de que faz parte.

Cabe às organizações saberem construir e desenvolver o seu campo de intervenção estratégica aplicada à comunicação interna. Por isso, urge que as organizações se tornem cada vez mais participativas e menos hierarquizadas nos seus relacionamentos internos. Ou seja, que saibam estabelecer dinâmicas produtivas mais participativas que lhes permitam conseguirem atingir tanto objetivos económicos como sociais (Túñez, 2012: 76).

A comunicação interna estratégica visa, então, dotar as organizações de uma efetiva proatividade que se foca na gestão e na partilha do conhecimento, num

processo contínuo de aprendizagem, seja para uma maior integração seja para se gerarem novas ideias e inovações na empresa vindas dos seus colaboradores na procura constante da excelência organizacional.

Falar de excelência nas organizações é também dotar as empresas de melhores processos de comunicação interna de cariz estratégico onde se alie: i) o equilíbrio daquilo que se comunica e abre vias de participação, ao conhecimento gerado; ii) a confiança, ao respeito mútuo; e iii) a integridade, à permanente capacidade de negociação. Trata-se de fatores-chave para a agregação dos colaboradores face a um específico e diferenciador projeto cultural e social organizacional (Goleman, 1995).

Procurar a excelência organizacional implica, deste modo, encarar a comunicação interna de modo estratégico como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de *engagement* perante a organização que representam, o que implica i) promover e desenvolver o caráter da empresa; ii) trabalho com significado; iii) prosperidade interpessoal; iv) comportamentos virtuosos; v) emoções positivas; vi) inquirição apreciativa; e, sobretudo, vii) potenciar e envolver os colaboradores no projeto identitário, cultural e social da organização que representam.

Em suma, pretende-se contribuir de forma ativa para a redução dos defeitos e erros em cada organização, através de uma efetiva participação de todas as partes interessadas na melhoria das suas imperfeições tendo em vista conseguir vencê-los (Cunha et al., 2007).

Referências bibliográficas

- Alencar, E. e Fleith, D. (2003). Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19 (1), 01-08.
- Almeida, V. (2003). *A comunicação interna na empresa*. Lisboa: Áreas Editora.
- Argenti, P. (1998). Strategic employee communications. *Human Resources Management*, 37(3-4), 199-206.
- Argenti, P., & Barnes, C. (2009). *Digital strategic for powerful corporate communications*. New York: McGraw-Hill.
- Austin, E. W., & Pinkleton, B. (2008). *Strategic Public Relations Management – Planning and managing affective communication programs* (2ª ed.). London: Taylor and Francis E-Library.
- Bakker, A., & Leiter, M. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.
- Brandão, N. G., (2008). *Século XXI – Novas Solidariedades e Incertezas*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- Brandão, N. G., (2013a). Ética Empresarial. In Dias, Á. L., Costa, J. L., Varela, M. (Eds.), *Excelência Organizacional*. Lisboa: Editora Bnomics.
- Brandão, N. G. (2013b). O comportamento organizacional como fundamento da gestão participativa. In Dias, Á.L. Costa, J.L., Varela, M. (Eds.), *Excelência Organizacional*. Lisboa: Editora Bnomics.

- Brandão, N. G. (2014). A importância da comunicação interna para a motivação e participação em organizações positivas. In Artur Rocha Machado et al., *Gestão de Recursos Humanos – Desafios da globalização* (Vol. IV). Lisboa: Escolar Editora.
- Brandão, N.G. e Portugal, M. (2015). A comunicação interna e o intraempreendedorismo. In Padamo, C. (Coord.), *Relações Públicas e Comunicação Organizacional – Desafios da globalização* (Vol. V). Lisboa: Escolar Editora.
- Capriotti, P. (2004). La imagem corporativa. In Losada Díaz, J.C. (Coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Cerantola, W. A. (2016). Comunicação interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão. In: Kunsch, M. M. K. (Org.), *Comunicação organizacional estratégica*. São Paulo: Summus Editorial.
- Cockerell, L. (2008). *A magia das organizações – Estratégias de liderança na Disney*. Lisboa: Casa das Letras.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336-354.
- Cook, S., & Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 2(4).
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication – A guide to theory and practice* (4^a ed.). London: Sage Publications.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, plow and the making of meaning*. New York: Viking.
- Csikszentmihalyi, M. (2004). Implications of a systems perspective for the study of creativity. In Sternberg, R. (Ed.), *Handbook of Creativity* (pp. 313-335). Cambridge: University Press.
- Cunha, M. P. et al. (2007), *Organizações positivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cutlip, S., Broom, G., & Center, A. (2001). *Manual de relaciones públicas eficazes*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Devanna, M. & Tichy, N. (1990). Creating the competitive organization of the 21st Century: The boundaryless corporation. *Human Resource Management*, 29(4), 445-471.
- Dutermé, C. (2002). *A comunicação interna na empresa. A abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Elias, J. e Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Ferrari, M. A. (2016). Relações Públicas: gestão estratégica de relacionamentos. In Kunsch, M. M. K. (Org.), *Comunicação organizacional estratégica*. São Paulo: Summus Editorial.
- Goleman, D. (1995). *Inteligência emocional*. São Paulo: Objetiva.
- Gonçalves, G. (2010). *Introdução à teoria das relações públicas*. Porto: Porto Editora.
- Grunig, J., & Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Ihlen, O., & Van Ruler, B. (2007). How public relations works: Theoretical roots and public relations perspectives. *Public Relations Review*, 33(3), 243-248.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

- Karanges et al. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: a social Exchange perspective. *Journal of Business Market Management*, 7(2), 329-353.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (4^a ed.). São Paulo: Summus Editorial.
- Kunsch, M. M. K. (2016). A comunicação nas organizações: Dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In Kunsch, M. M. K. (Org.), *Comunicação organizacional estratégica*. São Paulo: Summus Editorial.
- Kurtz, P., & Duncan, A. (1998). Shared servisse centres: Overcoming resistance to implementation of a shared servisse centre. *Management Accounting*. Montvale, 76(7), 47-48.
- Lewis, R. (2014). Building capacity enhancing engagement. *Journal of Psychology*, 1(2), 27-32.
- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Comunicación.
- Marchiori, M. (2014). Comunicação interna: Um fator estratégico no sucesso dos negócios. In Marchiori, M. (Org.), *Liderança e comunicação interna*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- May, D. et al. (2004). The psychological conditions of meaningfulness safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Menguc, B. et al. (2013). To be or not to be engaged: The antecedentes and consequences of servisse employee engagement. *Journal of Business Research*, 66, 2163-2170.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. USA: Sage Publications.
- Mishra, K. et al. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communications*, 51(2), 183-202.
- Newstrom, J. W. (2008). *Comportamento organizacional: O comportamento humano no trabalho* (12^a ed.). McGraw-Hill.
- Pereira, O. G. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pérez, R. A. (2008). *Estrategias de comunicación* (4^a ed.). Barcelona: Editorial Ariel.
- Rego, T. (1986). *Comunicação empresarial / comunicação institucional*. São Paulo: Summus Editorial.
- Ribeiro, N. et al. (2013). *A virtude nas organizações – Fonte de progresso e sustentabilidade*. Lisboa: Sinais de Fogo Publicações.
- Riel, C. (1995). *Principles of corporate communication*. London: Prentice-Hall.
- Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice-Hall.
- Robbins, S., & Judge, T.A. (2010). *Essentials of Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson.
- Robinson, D. et al. (2004). *The drivers of employee engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Sack, A. M. (2006). Antecedentes and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Schaufeli, W. et al. (2002). The measure of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2ª ed.). S. Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Tench, R., & Yeomans, L. (2006). *Exploring Public Relations*. Harlow, London: Pearson Education.
- Túnez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Vasconcelos, F. C. (2007). *Dinâmica organizacional e estratégia: Imagens e conceitos*. São Paulo: Thomson Learning.
- Villafãne, J. (1998). *Imagem positiva: Gestão estratégica da imagem das empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Welch, M., & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communication: An International Journal*, 12(2), 177-198.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.
- Wilcox, D., Ault, P.H., Agee, W., & Cameron, G. (2001). *Relaciones públicas: Estratégias y tácticas* (6ª ed.). Madrid: Pearson Educación.

Nota biográfica

Nuno Goulart Brandão é Doutorado em Sociologia da Comunicação, Cultura e Educação pelo ISCTE (2005); Mestre em Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação pelo ISCTE (2002); e com uma Pós-Graduação e Licenciatura em Relações Públicas e Publicidade pelo INP (1991). Autor e organizador de mais de quarenta publicações e artigos científicos em revistas e congressos académicos; e orientador de mais de sessenta teses de mestrado e doutoramento já defendidas. Participou ainda, como presidente de júri e arguente em cerca de cento e quarenta provas públicas de mestrado e doutoramento. Professor Associado Convidado na Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa. Desde outubro de 2016 é membro investigador do CECC – Centro de Estudos de Comunicação e Cultura, na linha de investigação MEDTEC – Media, Tecnologia e Contextos. Foi durante 20 anos (1985-2004) profissional de televisão na RTP onde exerceu diversos cargos em áreas como produção, realização, relações públicas, marketing e gestão de programação televisiva. Foi um dos coordenadores gerais do Projeto Fénix de reestruturação do operador de Serviço Público de Rádio e Televisão em Portugal.

Comunicação estratégica: (im) precisões
conceituais e dimensões possíveis
no contexto das organizações¹

Strategic communication: conceptual (im) precisions and possible
dimensions in the context of organizations

Comunicación estratégica: (im) precisiones conceptuales
y dimensiones posibles en el contexto de las organizaciones

CLEUSA MARIA ANDRADE SCROFERNENKER

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS,
Escola de Comunicação, Artes e Design, Famescos.
Porto Alegre/RS - Brasil - CEP 90619-900
cscrofer@gmail.com

ROSÂNGELA FLORCZAK DE OLIVEIRA

Escola Superior de Propaganda e Marketing ESPM-Sul
Porto Alegre/RS - Brasil - CEP 90640-040
roflorczak@gmail.com

Recebido | Received | Recebido: 2018-02-03

Aceite | Accepted | Aceptación: 2018-05-10

RESUMO

Discutir sobre comunicação estratégica implica, inicialmente, em responder a duas questões: de qual comunicação estamos falando e qual o entendimento/compreensão de estratégia, e, especialmente, comunicação estratégica? Essas precisões conceituais, sob nossa perspectiva, poderão auxiliar gestores de comunicação a (re)pensar as ações e as práticas de comunicação que são definidas como estratégicas. O presente artigo objetiva, portanto, problematizar as duas questões apontadas e destacar possibilidades para viabilizar a comunicação estratégica nos ambientes organizacionais. Recorreremos ao pensamento complexo e a autores de referência em Comunicação, Comunicação Organizacional e Comunicação Estratégica para nos auxiliar nas discussões, bem como para sugerir dimensões de análise para a comunicação estratégica.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação; comunicação organizacional; comunicação estratégica; organizações

1 Artigo produzido a partir das reflexões do Grupo de Estudo Avançados em Comunicação Organizacional e da tese de doutorado *Dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica: tecituras e relações entre o relatório de sustentabilidade e as mídias sociais da Vale* (Oliveira, 2016).

ABSTRACT

Discussing about strategic communication implies, initially, answering two questions: what sort of communication are we talking about and what is the understanding/consensus about strategy, and, in particular, strategic communication? These conceptual precisions, from our perspective, may help communication managers (re)consider the communication actions and practices commonly defined as strategic. The present article aims, therefore, to problematize both issues pointed out and highlight possibilities to make strategic communication possible in the organizational environment. We turn to complex thinking and authors who are reference in the fields of Communication, Organizational Communication and Strategic Communication to assist us in the discussions, as well as to suggest dimensions of analysis for strategic communication.

KEYWORDS

Communication; organizational communication; context of organizations; strategic communication

RESUMEN

Discutir sobre comunicación estratégica implica, inicialmente, responder a dos cuestiones: ¿de qué comunicación estamos hablando y cuál es el entendimiento/comprensión sobre estrategia, y especialmente comunicación estratégica? Estas precisiones conceptuales, desde nuestra perspectiva, podrán auxiliar gestores de comunicación a (re)pensar las acciones y las prácticas de comunicación que son definidas como estratégicas. Este artículo tiene como objetivo, por lo tanto, problematizar las dos cuestiones apuntadas y destacar posibilidades para permitir la comunicación estratégica en los ambientes organizacionales. Se recurre al pensamiento complejo y autores de referencia en Comunicación, Comunicación Organizacional y Comunicación Estratégica para ayudarnos en las discusiones, así como para proponer dimensiones de análisis para la comunicación estratégica.

PALABRAS CLAVE

Comunicación; comunicación organizacional; contexto de las organizaciones; comunicación estratégica

1. Introdução

O momento vivido é marcado pela fluidez (Bauman, 2007), pela cultura da leveza (Lipovetsky, 2016), pela volatilidade dos acontecimentos e das decisões. Nos ambientes organizacionais em alguns momentos, a estratégia e seus desdobramentos, tendem a parecer com a alta costura, – que muda de desenho a cada temporada – do que com uma disciplina científica ou norma profissional confiável (Pérez e Massoni, 2009). Para Pérez (2012), a realidade é ambígua e fluída e precisamos nos acostumar a trabalhar em uma trama de processos que nem sempre seguem trajetórias lineares.

Esse mundo de profundas transformações que afetam os diferentes aspectos do que somos e fazemos é, para Giddens (2007), ainda obscuro. Por estarmos em pleno

epicentro das mudanças, ainda não é possível compreender claramente os efeitos sobre as relações sociais visto que “Há uma revolução global em curso no modo como pensamos sobre nós mesmos e no modo como formamos laços e ligações com outros” (Giddens, 2007, p.61). Nesse contexto, crescem os desafios enfrentados pelos gestores, que, de acordo com Wheatley (2006), tendem a ver o mundo a partir de lentes newtonianas.

Essas lentes também têm acompanhado o discurso sobre a estratégia ao proporem modelos e/ou receitas² de um fazer que desconhece e/ou ignora que a previsão e a reprodução exatas são impossíveis (Wheatley, 2006). Na década de 1990, como relembra Pérez (2012), a estratégia viveu um de seus momentos de glória vinculada a uma falsa ideia de fórmulas milagrosas e ciência de êxito. Essas fórmulas continuam sendo apresentadas e, não raras vezes, assumindo um caráter quase messiânico.

Assim como a estratégia, também a compreensão de comunicação no contexto das organizações, permaneceu por longo tempo como refém da perspectiva da linearidade e da previsibilidade. A concepção do processo de comunicação como linha reta entre um ponto de partida e um de chegada influenciou escolas e correntes de pesquisa muito diversas sobre os meios de comunicação (Mattelart e Mattelart, 2011), ancoradas, essencialmente, na Teoria Matemática da Comunicação.

Torna-se, pois, essencial ampliar o olhar sobre ambas as dimensões – estratégia e comunicação – para responder às realidades das organizações que chegam ao limiar de um novo mundo de relações (Wheatley, 2006).

Para fundamentar a discussão sobre comunicação estratégica recorremos ao pensamento complexo que nos possibilita “[...] ultrapassar a confusão, o embaraço e a dificuldade de pensar com o auxílio de pensamento organizador: que separa e que liga” (Morin, 2015, p.118). Buscamos, portanto, transcender a visão dicotômica, que não admite complementaridades e articulações entre as partes. Assumirmos esse outro lugar – dentre tantos outros possíveis – nos desafia a questionar o paradigma simplificador ou simplista³, por entendermos que, entre os paradigmas de pensamento que inspiram o surgimento de novas abordagens teóricas na comunicação, está a complexidade.

Em uma compreensão mais ampla que extrapola o espaço dos negócios e das relações organizacionais, Morin (1999) situa a estratégia como uma forma possível de enfrentar as incertezas da ação. Para o autor, é preciso diferenciar estratégia de programa, que é uma sequência de ações que são executadas sem variação em um ambiente estável. Quando as condições externas se modificam, o programa é bloqueado. Já a estratégia, ao contrário, parte de um cenário que inclui as certezas e as incertezas da situação, assim como as probabilidades e improbabilidades. O cenário vai se modificando constantemente de acordo com novas informações, acasos, contratempos e/ou boas oportunidades encontradas

2 É importante registrar que optamos por manter e/ou em função do Pensamento Complexo, que admite ambas possibilidades. Trata-se, portanto, de rigor científico decorrente da opção paradigmática.

3 Para Morin (2005, p. 59) esse é um paradigma “[...] que põe em ordem no universo, expulsa dele a desordem. A ordem se reduz a uma lei, a um princípio. A simplicidade vê o uno, ou o múltiplo, mas não consegue ver que o uno pode ser ao mesmo tempo múltiplo”.

no caminho. Segundo Morin (1999) tudo que acontece em um ambiente instável e incerto exige estratégia.

2. Precisões conceituais necessárias

Novas abordagens no contexto da comunicação estratégica questionam o predomínio do viés instrumental/operacional sobre as práticas profissionais. Kunsch (2016) ao discorrer sobre a dimensão estratégica da comunicação organizacional, aponta dois enfoques, que, segundo a autora, devem ser enfatizados. O primeiro, identificado com uma perspectiva reducionista, se baseia numa visão conservadora e racional centrada em resultados. Já o segundo, baseia-se numa perspectiva mais complexa e leva em conta as incertezas e a busca de novas alternativas para repensar a comunicação estratégica (Kunsch, 2016).

No campo dos estudos da Estratégia, Bulgacov (2010) recorrendo a Whittington (2006) chama a atenção sobre duas perspectivas temporais que se aproximam dos enfoques apresentados por Kunsch (2016). “A primeira diz respeito às escolas de estratégia em que a relação entre modelos e resultados organizacionais é procurada. A segunda refere-se à concepção em que as práticas, com a participação das pessoas, constituem o princípio fundamental” (Bulgacov, 2010, p. 151). Considerando os objetivos do presente artigo, recorreremos às concepções de autores que (re) colocam as pessoas como centro das decisões, pois essa abordagem faz emergir a relevância da comunicação na relação com a estratégia.

Concordamos com Mattos (2008, p. 34) quando afirma que há necessidade “[...] de perspectivas cada vez mais transversais e transdisciplinares, [...] face à complexidade dos processos e das práticas da comunicação na contemporaneidade”. Comunicação e estratégia são, portanto, indissociáveis, o que nos leva a buscar responder ao nosso primeiro questionamento: de qual comunicação estamos falando? Martino (2001, p.11) alerta, que responder a esse questionamento, não é eleger um único sentido e desprezar os demais, mas sim, definir um uso para o termo em situação de acordo com o que falamos e estudamos.

Essa precisão conceitual sobre comunicação torna-se, portanto, fundamental, pois “Afinal, se não sabemos o que é comunicação, o que fazemos então?” (Martino, 2001, p. 11). Se não tivermos essa clareza, como abordar a comunicação estratégica?

Para Vizer (2011, p. 82), “A comunicação ‘está na moda’. Todo mundo fala dela, todos pretendem valer-se dela: as empresas, para melhorar o clima da organização e para criar uma imagem definida [...]”. Ao propor uma discussão sobre o campo da comunicação e suas interações/interfaces com outras áreas de conhecimento, buscando articular diferentes teorias e projetos de pesquisa o autor entende que a comunicação é o bem humano melhor distribuído pois se baseia precisamente em construir relações e na interpretação e recriação de universos de sentido, chegando a articular uma determinada realidade que é pensada e sentida em uma instituição ou uma comunidade inteira (Vizer, 2011).

Segundo Wolton (2010. P. 19-26), “Ontem comunicar era transmitir [...] Hoje, é mais conviver e administrar discontinuidades”. Para o referido autor, “[...] O ideal da comunicação está evidentemente ligado ao compartilhamento, aos sentimentos

e ao amor” (Wolton, 2010, p.17). Entendemos que esse ideal também se encontra nos estudos de Marcondes Filho (2005, p.15) quando destaca que “Comunicação é antes um processo, um acontecimento, um encontro feliz, o momento mágico entre duas intencionalidades [...]”. Para o autor, comunicação não é um instrumento, mas uma relação entre mim e o outro ou os demais. Fígaro (2005) igualmente nos auxilia a desenhar o percurso que assumimos para aproximar a nossa concepção de comunicação. Para a pesquisadora, a comunicação necessita ser pensada como um processo real, em lugares sociais e a partir do encontro de pessoas de diferentes classes, gêneros e etnias, ou seja, sujeitos provenientes de universos culturais diferentes. Fígaro (2005) admite que a comunicação não revela só consensos, mas também conflitos.

Como afirma Pinto (2008), quando nos afastamos dos modelos sistêmicos convencionais e nos aproximamos das perspectivas relacionais, assumimos que os processos comunicativos se tornam dependentes de interpretações muitas vezes conflitantes, pois a organização passa a ser vista como uma “rede dinâmica de sentidos em constante produção” (Pinto, 2008, p. 45).

Na perspectiva relacional, que emerge do paradigma dialógico da comunicação, o processo comunicacional não é visto a partir de dimensões estanques (Lima e Bastos, 2012), mas sim, a partir de seu movimento, sua articulação e relações, visto que “[...] estudar a comunicação no contexto organizacional é analisar a relação entre sujeitos interlocutores [...] que constroem sentido na interação por eles estabelecida pelas trocas simbólicas” (Lima e Bastos, 2012, p. 37). O foco dessa perspectiva está na interação que é tida como uma construção negociada, ou seja, a relação se (re) define permanentemente com a interação dos interlocutores.

Levando-se em conta, os aportes dos autores para compreender a comunicação no contexto das organizações a partir do paradigma dialógico relacional da comunicação, e à luz do pensamento complexo, é possível considerar que a comunicação articula-se na construção e reconstrução de sentidos que se dá na (pela) ação e na (pela) interação (trocas simbólicas) que permeiam as relações entre sujeitos organizacionais. Em harmonia com a proposição de Oliveira e Paula (2008), de que os atos de interação podem ser planejados e/ou espontâneos, Lima e Maimoni (2012) reiteram que as interações comunicacionais neste contexto podem ser tanto espontâneas e não planejadas como podem alcançar um grau em que há efetiva gestão das ações

Entendemos que, respeitando os seus lugares de fala, os autores que colocamos em diálogo nessa tecitura conceitual oferecem elementos para problematizarmos a comunicação estratégica, considerando a inclusão e superação da visão instrumental ainda predominante no espaço das práticas profissionais da área.

3. Comunicação estratégica: aproximações necessárias

Comunicação e estratégia são, para Pérez (2012), dois elementos tão complexos que não se harmonizam apenas com uma simples combinação de palavras. Para o autor a comunicação estratégica tem como elemento central o ser humano relacional, na qual as capacidades estratégicas e comunicativas são partes constitutivas.

Inspirado pelo paradigma da complexidade, Pérez (2012) propõe a Nova Teoria da Estratégia (NTE), uma compreensão que se configura como uma teoria geral e se apresenta como um novo paradigma científico baseado na complexidade, em um novo sujeito, um ser humano relacional situado no espaço social a partir de uma perspectiva dialogante. A partir dessa abordagem, a comunicação assume centralidade ao ser compreendida como o sistema de articulação que, mais do que criar conexões, estabelece uma aliança entre sujeitos em relação (Pérez, 2012), como espaços de estabelecimento de relacionamentos e vínculos saudáveis .

Na tentativa de aproximar a perspectiva de Pérez (2012) para a comunicação no contexto das organizações, Oliveira e Paula (2008) partem do paradigma dialógico relacional, propondo a abordagem que as autoras nomeiam de Modelo de Interação Comunicacional Dialógica. Para as autoras, o modelo apresenta a concepção de comunicação respaldada pelo conceito de interação e pelo paradigma relacional, na tentativa de responder às crescentes demandas comunicativas decorrentes das transformações contemporâneas. Assumindo a comunicação no contexto das organizações como um processo relacional que envolve práticas individuais e/ou grupais para alcançar uma estrutura coletiva de significados que dizem respeito a todos os envolvidos no processo interativo, Oliveira e Paula (2006) apontam cinco componentes que definem o caráter estratégico da comunicação no contexto das organizações (Quadro 1).

Quadro 1 – Componentes da comunicação estratégica

1. Tratamento processual da comunicação
2. Inserção na cadeia decisória
3. Gestão dos relacionamento com os atores sociais
4. Uso sistemático do planejamento
5. Monitoramento de desempenho e contribuição para os resultados organizacionais

Fonte: Oliveira e Paula, 2006.

Os elementos objetivos propostos por Oliveira e Paula (2008) para auxiliar a repensar a comunicação a partir dos processos de interação estrategicamente geridos, nos estimularam a ampliar a compreensão da comunicação estratégica e de suas potencialidades de contribuição.

4. Por uma abordagem estratégica para a comunicação no contexto das organizações: dimensões possíveis

Para Massoni (2008), a perspectiva da comunicação estratégica é hoje um espaço de reflexão em torno do grande deslocamento que se produziu no pensamento e na ação comunicacional nas últimas décadas. Para um mundo linear como concebido no paradigma clássico da produção do conhecimento, havia, segundo a auto-

ra, continuidade, princípio, meio e fim, além de uma pretensa clareza de quem era o emissor e qual o lugar de cada integrante do processo comunicacional. Hoje, no mundo fluído não há um narrador central, nem emissores tão claramente definidos como fontes, nem conteúdos tão unívocos, mas transformações permanentes nas quais todos são atores múltiplos em uma construção conjunta, aberta e permanente de sentidos (Massoni, 2008)

Para responder aos paradigmas emergentes, Pérez (2008) defende que a comunicação estratégica, fruto do pensamento complexo, implica não só falar e divulgar, mas também, escutar e dialogar, buscar mais articulação que persuasão, mais conectividade que difusão, compartilhar e harmonizar percepções, mais que impor valores. O autor sugere que a comunicação seja lugar de encontro e geração de significado e de sentido compartilhado. Considerando as concepções de Pérez (2012) e de Massoni (2008), sugerimos o que denominamos de aportes possíveis da abordagem estratégica para a comunicação no contexto das organizações (Quadro 2).

Quadro 2 – Aportes possíveis da abordagem estratégica para a comunicação no contexto das organizações

1. Ser humano relacional como elemento central do processo comunicativo
2. Organização como um sujeito estratégico
3. Contexto complexo, fluído e significativo
4. Espaços indefinidos de narrador central e de emissor. Todos são atores múltiplos em uma construção conjunta, aberta e permanente de sentidos.
5. Estratégias como dispositivos de compreensão e interpretação de alteridades que integram as diferenças em um planejamento flexível, definindo eixos e tons mais propícios para cada matriz sociocultural.
6. Mais articulação que persuasão, mais conectividade que difusão, mais compartilhamento que imposição.
7. Comunicação como lugar de encontro e geração de significados e de sentidos compartilhado.

Fonte: As autoras (2018), a partir de Pérez (2008 e 2012) e Mansoni (2008).

Um dos contextos que se caracteriza por ser complexo, fluído e significativo e que pode ser analisado a partir dos pressupostos da comunicação estratégica é o das interações comunicacionais que ocorrem no ambiente da web. Espaços como o das mídias sociais passam a fazer parte do cotidiano dos sujeitos e das organizações, acelerando a superação do paradigma instrumental/informacional, uma vez que o estabelecimento das redes redefine os lugares de poder no processo comunicacional. Para Santaella (2010), a comunicação por meios digitais está longe de ser uma comunicação linear entre emissor e receptor. Trata-se de espaço de incertezas tanto pessoais como organizacionais baseada na relação

entre o eu e o(s) outro(s), que é rodeada por ambiguidades nos espaços plurais que a internet propicia.

O poder na atualidade está relacionado à conexão e/ou desligamento das redes, afirma Castells (2009). Para o autor, o poder nessa sociedade em rede é o poder da comunicação e, por isso, a disputa pelo poder relaciona-se à batalha para a construção de significado na mente das pessoas. Os indivíduos criam significado interagindo com seu ambiente e se conectando com as redes sociais, que são: “[...] espaços de autonomia, muito além do controle de governos e empresas, que, ao longo da história, haviam monopolizado os canais de comunicação como alicerces de seu poder” (Castells, 2013, p. 10).

É nesse espaço virtual, que Santaella (2010) caracteriza como global, pluridimensional, sustentado e acessado pelos computadores e que ela relembra, passou a ser denominado de ciberespaço⁴, que além dos fluxos ininterruptos de informação, torna possível a comunicação entre indivíduos de outros pontos da esfera terrestre. “O que caracteriza prioritariamente o ciberespaço [...] é a habilidade para simular ambientes dentro dos quais os humanos podem interagir [...]” (Santaella, 2010, p. 178)”.

As contribuições de Oliveira e Paula (2006), de Pérez (2008 e 2012), Mansoni (2008) articuladas às reflexões teóricas sobre as necessidades comunicacionais contemporâneas (Castells, 2009, 2013; Santaella, 2010) nos estimulou a propor cinco dimensões possíveis para (re) pensar comunicação estratégica (Quadro 3).

Quadro 3 – Proposição de dimensões para a comunicação estratégica

1. Tratamento processual integrado das interações estrategicamente geridas e interações espontâneas dos interlocutores
2. Transversalidade e estímulo/inclusão do diálogo como processo em todos os relacionamentos dos quais a organização torna-se vetor
3. Reconhecimento dos interlocutores como sujeitos organizacionais em relação
4. Adoção da direção estratégica em substituição ao planejamento estratégico
5. Registro e narrativas dos momentos mágicos / encontros / milagres do compartilhamento de sentido e significado nos processos comunicacionais

Fonte: Oliveira, 2016.

As dimensões propostas compreendem a comunicação como interação entre os sujeitos, que assumem a condição de interlocutores. Os processos comunicacionais podem ser baseados na interação dialógica espontânea e/ou na interação estrategicamente gerida por um dos sujeitos: a organização. Aspecto fundamental da nossa proposição é que ambas são interdependentes e complementares e estão em relação recursiva. É nesse contexto que a perspectiva da comunicação estratégica ganha relevo. Em nosso entendimento, além de responder aos paradigmas emergentes, a abordagem é capaz de auxiliar os gestores a repensarem as práticas comunicacionais a partir da releitura das cinco características que definem essa abordagem (Quadro

4 Termo criado por Willian Gibson, em 1984 (Santaella, 2010, p. 177).

3). Essas características evidenciam possibilidades de potencializar o impacto da comunicação estratégica nos ambientes organizacionais.

5. Considerações finais

Em caráter provisório e circunstancial, como sugere o pensamento complexo para as contribuições no espaço da produção de conhecimento, compreendemos que o percurso de exploração teórica que desenvolvemos, poderá inspirar novas buscas por maior precisão conceitual sobre a comunicação estratégica no contexto das organizações. Essa abordagem ganha sentido a partir da compreensão de que as organizações contemporâneas que se configuram e se sustentam por meio de relacionamentos e vínculos.

A gestão, a estratégia e, por fim, a comunicação, passam a ser compreendidas a partir de novos parâmetros. Para Sousa (2006), nesse contexto, a comunicação é a matriz das atividades humanas e passa a ser vista, não mais como um processo estático e linear, mas como um processo dinâmico e complexo, no qual os sujeitos são, simultaneamente, emissores e receptores em interação contínua.

Consideramos, pois, que a comunicação estratégica é uma das abordagens possíveis baseadas no paradigma dialógico relacional, que situa os sujeitos organizacionais em um mundo complexo, não linear, marcado pela transformação e pela complexidade (organização quântica e/ou complexa), no qual os emissores e receptores não são definidos por lugar hierárquico e geram interações permanentes, intercalando o lugar de escuta e diálogo, espaço no qual constroem e reconstróem o sentido para a realidade, a partir das trocas comunicacionais.

6. Referências bibliográficas

- Bauman, Z. (2007). *Tempos líquidos*. Tradução Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores.
- Bulgacov, S. (2010). Estratégia como prática: A construção de uma realidade social em processos de interação organizacional. In Marchiori, M., *Comunicação e organização: Reflexões, processos e práticas* (pp.149-166). São Caetano do Sul: SP: Difusão Editora
- Castells, M. (2013). *O poder da comunicação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y Poder*. Madrid: Alianza Editorial.
- Fíguro, R. (2005). Comunicação no mundo do trabalho: Instrumentalizando a razão comunicativa. In Fíguro, Roseli (Org.), *Gestão da comunicação no mundo do trabalho: Educação, terceiro setor e cooperativismo* (pp. 105-115). São Paulo: Atlas.
- Giddens, A. (2007). *Mundo em descontrole* (Vol. 15). Record.
- Kunsch, M. K. K. (2016). A comunicação nas organizações: Dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In Kunsch, M. K. K. (Org.), *Comunicação organizacional estratégica: Aportes conceituais e aplicados* (pp. 37-58). São Paulo: Summus editorial.
- Lima, F. P., & Maimoni, H. L. (2012). Comunicação integrada: Perspectivas e desafios. In Oliveira, Ivone de Lourdes, Lima, Fábila Pereira (Orgs.), *Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional* (pp. 95-105). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- Lima, F. P., Bastos, F. de O. S. (2012). Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional. In Oliveira, Ivone de Lourdes, Lima, Fábila Pereira (Orgs.), *Propostas*

- conceituais para a comunicação no contexto organizacional* (pp. 25-48). São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Lipovetsky, G. (2016). *Da leveza: Rumo a uma civilização sem peso*. Tradução Idalina Lopes. Barueri: SP: Manole.
- Marcondes Filho, C. (2005). *Até que ponto, de fato, nos comunicamos?* São Paulo: Paulus.
- Martino, L. C. (2001). De qual comunicação estamos falando? In Hohlfeldt, A., Martino L.C., França, V.V., *Teorias da comunicação* (8ª ed.). Petrópolis: Vozes.
- Massoni, S. (2008). Comunicación y desarrollo. Encuentros en la diversidad. In Thornton, R. D., Cimadevilla, G., *Grisas de la Extensión, la Comunicación y el Desarrollo*. Buenos Aires: Ediciones INTA.
- Mattos, M. A. (2008). Interfaces do saber comunicacional e da comunicação organizacional com outras áreas do conhecimento. In Oliveira, I. de L., Soares, A.T.N., *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações* (pp.17-37). São Caetano do Sul: SP: Difusão Editora.
- Morin, E. (2015). *Ensinar a viver: Manifesto para mudar a educação*. Tradução Edgard de Assis Carvalho e Mariza Perassi Bosco. Porto Alegre: Editora Sulina.
- Morin, E. (2005). *Introdução ao pensamento complexo*. Tradução Eliane. Lisboa. Porto Alegre: Editora Sulina.
- Morin, E. (2000). *A cabeça bem feita*. Tradução: Eloá Jacobina. São Paulo: Bertrand Brasil.
- Morin, E. (1999). *O pensar complexo: Edgar Morin e a crise da modernidade*. Editora Gramond.
- Oliveira, I. de L., Paula, M. A. de (2006). Componentes da comunicação estratégica: Uma reflexão sobre a articulação entre os aspectos teórico-conceituais e práticos. *29º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação INTERCOM–UNB*. Anais. Brasília.
- Oliveira, I. de L., Paula, M. A. de (2008). *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus.
- Oliveira, R. F. D. (2016). *Dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica: Tecituras e relações entre o relatório de sustentabilidade e as mídias sociais da Vale*. (Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil). Retirado de <http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/7194>.
- Pérez, R. (2012). *Pensar La estratégia* (1ª ed.). Buenos Aires: La Crujia.
- Pérez, R. A., & Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia: El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- Pinto, J. (2008). Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações. In Oliveira, I. de L., & Soares, A.T.N., *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão.
- Santaella, L., & Lemos, R. (2010). *Redes sociais digitais: A cognição conectiva do Twitter*. São Paulo: Paulus, 137.
- Vizer, E. A. (2011). *A trama (in)visível da vida social: Comunicação, sentido e realidade*. Porto Alegre: Editora Sulina.

- Wheatley, M. J. (2006). *Liderança e nova ciência*. Tradução: Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Editora Cultrix.
- Wolton, D. (2010). *Informar não é comunicar*. Tradução Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Editora Sulina.
- Wolton, D. (2006). *É preciso salvar a comunicação*. São Paulo: Paulus.

Notas biográficas

Cleusa Maria Andrade Scrofernenker possui Pós-Doutorado e Doutorado em Ciências da Comunicação pela USP, Mestrado em Planejamento Urbano e Regional pela UFRGS, Graduação em Comunicação Social pela PUCRS, Licenciatura e Bacharelado em Geografia pela UFRGS. Professora Titular da Escola de Comunicação Social e Design da PUCRS. Coordenadora do Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional – GEACOR/CNPq. Bolsista PQ/CNPq 2.

Rosângela Florczak de Oliveira tem Doutorado e Mestrado em Comunicação pela PUCRS, Especialização em Sociologia pela UFRGS e Graduação em Comunicação Social – Jornalismo pela UFSM. Professora de Graduação e Pós-graduação da ESPM-Sul. Membro do Grupo de Pesquisa de Estudos Avançados em Comunicação Organizacional (GEACOR/CNPq).

(Página deixada propositadamente em branco)

“No, you cannot”: O cartaz contrapropagandístico
e estratégias de persuasão nas eleições
legislativas e presidenciais portuguesas
de 2001 a 2016

“No, you cannot”: The counterpropaganda poster and persuasion
strategies in the Portuguese legislative and presidential
elections from 2001 to 2016

“No, you cannot”: El cartel con contrapropaganda y estrategias
de persuasión en las elecciones legislativas y presidenciales
portuguesas de 2001 a 2016

CÉLIA BELIM

Universidade de Lisboa,
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP-ULisboa)
1300 - 663, Lisboa, Portugal.
cbelim@iscsp.ulisboa.pt

RAPHAËL BAPTISTA

Universidade de Lisboa,
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP-ULisboa)
1300 - 663, Lisboa, Portugal.
raphael.baptista1@gmail.com

Recebido | Received | Recebido: 2018-02-20

Aceite | Accepted | Aceptación: 2018-06-06

RESUMO

Este artigo foca-se no cartaz com feição de contrapropaganda e na sua estratégia persuasiva nas eleições legislativas e presidenciais portuguesas de 2001 a 2016. Visa apurar a estratégia e especificidades dos cartazes e perceber a sua capacidade persuasiva sobre o eleitorado. A abordagem metodológica é mista, compondo-se da análise de conteúdo e semiológica e do inquérito por questionário *online* aplicado aos lisboetas. Os resultados indicam que o cartaz contrapropagandístico tende a usar políticos concorrentes como protagonistas, o excesso de tempo governativo como assunto e a regra “referência a medidas políticas dos adversários”. Os inquiridos avaliam a regra “colocação da propaganda do adversário em contradição com os factos” como a mais eficaz. Apura-se quatro relações estatisticamente significativas.

PALAVRAS-CHAVE

Contrapropaganda; cartazes políticos; estratégia persuasiva; eleições legislativas e presidenciais portuguesas

ABSTRACT

This article focuses on the counterpropaganda poster and its persuasive strategy in the Portuguese parliamentary and presidential elections from 2001 to 2016. It aims to ascertain the strategy and specificities of the posters and to perceive their persuasive potential on the electorate. The methodological approach is mixed, consisting of the content analysis, the semiotic analysis, and the online survey applied to the Lisbon residents. The results indicate that the counterpropaganda poster tends to use political opponents as protagonists, the excess of governmental period of the adversary as subject and the rule “reference to political measures of the adversaries”. Respondents evaluate the rule “placing adversarial propaganda against the facts” as the most effective. There are four statistically significant relationships.

KEYWORDS

Counterpropaganda; political posters; persuasive strategy; portuguese parliamentary and presidential elections

RESUMEN

Este artículo se centra en el cartel con cariz de contrapropaganda y su estrategia persuasiva en las elecciones legislativas y presidenciales portuguesa de 2001 a 2016. Visa determinar la estrategia y los detalles de los carteles y percibir su capacidad persuasiva sobre el electorado. El enfoque metodológico es mixto, compuesto por el análisis de contenido, el análisis semiológico y la encuesta en línea aplicada a los lisboetas. Los resultados indican que el cartel con contrapropaganda tiende a usar a políticos concurrentes como protagonistas, el exceso de tiempo gobernante como asunto y la regla “referencia a medidas políticas de los adversarios”. Los encuestados evalúan la regla “colocación de la propaganda del adversario en contradicción con los hechos” como la más eficaz. Se averigua cuatro relaciones estadísticamente significativas.

PALABRAS CLAVE

Contrapropaganda; carteles políticos; estrategia persuasiva; elecciones legislativas y presidenciales portuguesas

Introdução

Optar por uma estratégia contrapropagandística é optar pelo foco no adversário político. Sun Tzu (séc. IV a.C./2006), uma referência no estudo da estratégia, advertiu que quem conhece o inimigo e a si mesmo não precisa de temer o resultado de cem batalhas, que quem se conhece mas não o inimigo sofrerá uma derrota para cada vitória e que quem não conhece o inimigo nem a si perderá todas as batalhas. Portanto, conhecer o adversário e neutralizar ou mitigar o seu potencial de persuasão podem constituir um *modus operandi* eficaz.

O “eterno” instrumento da comunicação ou da persuasão política – o cartaz político – assume-se como uma força partidária e facilita a mobilização dos apoiantes, “a participação individual e o voto” (Dumitrescu, 2011, p. 942). A sua capacidade de

persuasão reflete-se na sua permeabilidade em “cerca de 80% da população entre 10 a 11 dias” (Johansson, 2014, p. 67).

O presente artigo foca-se no cartaz com apontamentos de contrapropaganda e na sua estratégia persuasiva em contexto eleitoral, concretamente nas eleições portuguesas, legislativas e presidenciais, entre 2001 e 2016. Convocando pressupostos de abordagens teóricas da Comunicação (e.g. teoria da persuasão, abordagem da estratégia da mensagem e teoria da receção, especificamente o binómio *encoding-decoding*), esta investigação visa compreender, num contexto de eficácia intencionada – a persuasão –, a produção e efeitos – no sentido dicionarístico de contributos, impressões e sensações – do cartaz contrapropagandístico. Por outras palavras, visa perceber a estratégia subjacente, comprometendo-se a apurar “um padrão numa sucessão de decisões” (Mintzberg, 1978, p. 934). Neste encaço, a pergunta de partida *Como é que os cartazes contrapropagandísticos das eleições legislativas e presidenciais portuguesas de 2001 a 2016 persuadem o eleitorado?* serve de norte à investigação.

Os objetivos que se intenta cumprir são: a) apurar a estratégia e especificidades (elementos textuais, icónicos, plásticos e simbólicos) presentes nos cartazes; e b) perceber a capacidade persuasiva dos cartazes contrapropagandísticos sobre o eleitorado e a relação entre as características sociodemográficas deste e os efeitos daqueles. O caminho trilhado para os concretizar assenta em técnicas de análise, como a análise de conteúdo e a análise semiológica (objetivo a), e de recolha, como o inquérito por questionário (objetivo b).

Sendo uma “arma subtil”, a contrapropaganda tem atraído atenção com a entrada de atores, como Vladimir Putin e o Estado Islâmico (Pomerantsev, 2015). Assume-se que, só a partir da contínua investigação da propaganda e contrapropaganda, ser-se-á capaz de as “perceber, acabando não só a lutar contra o inimigo, como a melhorar a sociedade” (Pomerantsev, 2015, p. 2). Este foco temático de estudo é uma “forma de se compreender melhor o presente, o funcionamento e as características do tempo contemporâneo” (Monteiro, 2013, p. 15).

O admirável mundo da persuasão e da estratégia: Estratégias de persuasão

Se onde há significado há persuasão (Burke, 1969, p. 72), toda a comunicação – que põe em comum significados – é persuasiva. Este pressuposto é particularmente contundente na comunicação política, que se sustenta num sistema de persuasão (McNair, 2011, p. 10).

A persuasão é o resultado de um processo positivo pelo qual se convence outro que a opinião ou avaliação de alguém sobre certa situação é credível e aceitável (Vella, 2013, p. 11). Neste processo, a experiência e a integridade do persuasor desencadeiam o respeito e a estima, “ingredientes essenciais” para gerar confiança (p. 11). No contexto político, a persuasão pode ser compreendida como o conjunto de ações políticas, onde se integram as de propaganda, que são empreendidas pelo poder político (ou pelos que pretendem ocupar a sua sede) relativamente à sociedade civil (Espírito Santo, 1997, p. 16). A persuasão pode tentar influenciar as crenças, atitudes, intenções, motivações ou comportamentos (Gass & Seiter, 2010, p. 33). A influência é a habilidade para afetar outros – vista apenas no seu efeito – sem esforço da força ou da autoridade formal (Zuker, 2014).

No caminho persuasivo, Aristóteles (séc. IV a.C./2005) aponta três meios de persuasão: os derivados do caráter do comunicador (a credibilidade, o *ethos*), os derivados da emoção despertada nos públicos (a emoção, *pathos*) e os derivados de argumentos verdadeiros ou prováveis (a razão, o *logos*) (2005, p. 37). Também Mills (2000, p. 215) refere os “ponteiros da persuasão”, que se sintonizam com a contrapropaganda: (1) usar o modelo de intensificação e diminuição para planejar a sua estratégia ou analisar a estratégia de um oponente; (2) intensificar as suas forças; (3) intensificar as fraquezas do oponente; (4) diminuir as suas fraquezas; e (5) diminuir as forças do oponente.

Estudos da Universidade de Yale mostraram que as características da fonte, da mensagem e do recetor influem na persuasão (Hovland, Janis & Kelley, 1953). Existe, pela primeira vez, o estudo dos processos psicológicos intervenientes (Wolf, 2012, p. 35), tais como: o interesse, a exposição seletiva, a percepção seletiva e a memorização seletiva do recetor. O público passa a ser encarado de homogêneo a diferenciado, e admite-se interpretações diferentes para o mesmo conteúdo (p. 40) – a polissemia. Também a inclusão do estudo do emissor e da mensagem representa um salto qualitativo nesta teoria, em relação à hipodérmica, admitindo o aparecimento de fatores, como a credibilidade do emissor, a ordem da argumentação, a integridade das argumentações, a explicitação das conclusões (Wolf, 2012, pp. 42-45).

A persuasão, para ter efeitos otimizados, carece de uma estratégia. O conceito de estratégia tem génese em contexto militar, tendo o significado etimológico de arte de liderar uma tropa, comandar. “Objectivos a longo prazo, prioridades, acções, escolha de meios, planeamento, investimento, tomadas de decisão” e “métodos escolhidos para alcançar determinado objectivo, tendo em consideração todas as possíveis respostas e reacções dos adversários” são algumas definições possíveis (Simões e outros, 2009, p. 61). Há nas definições uma convergência para algumas ideias: a inseparabilidade entre o estratega e o seu meio envolvente, a contemplação da concorrência e um conjunto consciente e deliberado de diretrizes que determina decisões para o futuro. Migrando para o ecossistema político, a estratégia pode ser entendida como “o modo como o agente político se apresenta ao eleitorado, desde o seu manifesto, o programa eleitoral, as acções de rua, os cartazes, a presença na Internet” (Simões e outros, 2009, p. 61). Na presente investigação, são os cartazes contrapropagandísticos os instrumentos estratégicos de persuasão política analisados.

Nesta moldura teórica, importa salientar a abordagem da estratégia da mensagem. Esta abordagem refere-se a) ao que é partilhado – os candidatos devem identificar um conjunto selecionado de assuntos de campanha como seus e concentrar os seus esforços comunicacionais naqueles (Roberts & Golan, 2005, p. 250) –, b) “e à execução da mensagem ou táticas constitutivas a partir das quais o conteúdo principal é comunicado” (Holtzhausen, 2010, p. 94). Assume-se que esta abordagem se centra nos objetivos da mensagem e nos métodos como esta será acionada (Holtzhausen, 2010, p. 94).

A linguagem persuasiva ajuda a ativar os efeitos sociais dos discursos (Higgins & Walker, 2012). Numa dimensão micro, os indivíduos podem ser afetados ao nível de: crenças, atitudes, afetos, fisiologia e comportamentos (Carroll, 2016).

Contrapropaganda: A “arma sutil”¹ da propaganda

A contrapropaganda estabelece com a propaganda uma relação de dependência ou de seqüência, pois foca-se em esforços da propaganda adversária, funcionando como uma reação e desconstrução.

A palavra “propaganda” originou-se no seio da Igreja Católica (1622) e a sua etimologia (“propagar”, semear para germinar, associando-se ao contexto agrícola) penetrou a religião, sendo usada com o propósito de “converter” pessoas (Kim, 2014, p. 176). A propaganda pode ser entendida como a tentativa deliberada e sistemática de moldar percepções, cognições e comportamentos para alcançar uma resposta que promova a intenção desejada do comunicador (Jowett & O’Donnell, 2006, pp. 167, 289). São os esforços pedagógicos e informativos de grupos organizados junto de uma audiência selecionada com o propósito de esta tomar um curso de ação particular ou uma atitude condizente com a vontade do grupo organizado (Evans, 1992, p. 1). É um termo que ganhou destaque durante as duas grandes guerras e que, por isso, ainda hoje “continua a ter uma forte conotação pejorativa” (Huckin, 2016, p. 122). Similarmente, a contrapropaganda assume-se como uma intenção de moldagem perceptiva, cognitiva e comportamental, almejando uma resposta prevista, e auferiu uma versão semântica negativa pelo seu uso nas duas guerras mundiais. Refere-se ao combate político entre atores a partir do uso de argumentos ou ferramentas que desacreditam e desacreditizam o adversário (Cull, 2015).

A contrapropaganda pode ser decomposta em duas dimensões: a) a resposta à mensagem adversária; e b) os efeitos sobre o emissor e o recetor.

Resposta à mensagem adversária

A contrapropaganda “é uma mensagem ou um conjunto de mensagens ou atividades desenhadas para desacreditar um adversário específico” (Cull, 2015, p. 3). Também Garrison (1999), por exemplo, faculta uma aceção idêntica: ações para desacreditar o oponente, influenciando as opiniões, emoções, atitudes ou comportamentos do público nacional e amigável (p. 6). Nesta linha interpretativa, é também definida como “respostas cuidadosamente preparadas para enfrentar a propaganda falsa com o propósito de refutar a desinformação e minar o propagandista” (Romerstein, 2008, p. 137) e uma estratégia que visa “amenizar ou anular o efeito persuasivo das mensagens opostas às ideologias defendidas” (Torrezam, 2007, p. 6). Outros investigadores (e.g. Golobovante & Nakagawa, 2012; Waller, 2008, p. 27) concordam com esta descrição da contrapropaganda como uma estratégia da comunicação política que anula, contraria ou diminui a propaganda adversária.

A contrapropaganda pode ser tipificada em a) tática: um conjunto de mensagens ou atividades “construídas para repelir uma mensagem específica do adversário” (Cull, 2015, p. 3); e b) estratégica: serve de “resposta a uma atividade propagandística do adversário” (Cull, 2015, p. 3), tratando-se de um plano de comunicação por inteiro (Cull, 2015).

1 Definição avançada por Pomerantsev (2015, p. 2).

Efeitos sobre o emissor e o recetor

A adoção da contrapropaganda permite ao candidato político o predomínio da sua força e credibilização e, por outro lado, a descredibilização dos adversários (Domenach, 1975).

Para Desposato (2013), a contrapropaganda é recomendada “por ser mais informativa” e uma “importante componente de prestação de contas” (p. 282). A sua ausência pode prejudicar a qualidade da democracia, visto que é a contrapropaganda que vai assegurar a *accountability* (“prestação de contas”) e lembrar os eleitores dos erros cometidos no passado pelos candidatos. Desposato (2013) explica que, sem a contrapropaganda, “só ficaremos a saber das vantagens de uma estratégia ou candidato – não receberemos informações sobre [as] suas desvantagens ou os possíveis prejuízos” (p. 286).

Há outros efeitos da mensagem negativa. O efeito “*sleeper*” é mais provável em mensagens negativas do que em positivas: “quando o eleitor está a tomar a sua decisão de voto, algo na sua mente lembra a informação negativa. Provavelmente esqueceu-se quando e onde ou de quem a ouviu, mas o conteúdo negativo ficou preso na memória” (Lariscy, 2012). Há algumas evidências de que as mensagens negativas tendem mais a registar-se passivamente no cérebro do que as positivas (Lariscy, 2012).

Os líderes políticos não gostam de fazer campanhas negativas, pois apreciam pensar que as pessoas votam neles por puro entusiasmo, não por um desgosto em relação à oposição (Delaney, 2015). Há dois possíveis efeitos positivos da contrapropaganda para o seu emissor: (1) aumentar a perceção negativa em relação a um adversário e (2) permitir a prestação de contas, incrementando o esclarecimento e a transparência. O *backlash effect* (“efeito de retrocesso”), “que resulta numa perceção negativa em relação ao atacante” (Cavazza, 2016, p. 168), é desvantajoso para o emissor. O ataque e o atacante colhem o olhar condenatório do eleitorado. A tabela 1 sistematiza a operacionalização de “contrapropaganda”.

Tabela 1. Operacionalização do conceito “contrapropaganda”

Conceito	Dimensões	Indicadores
Contrapropaganda	Resposta à mensagem adversária	Desacreditar o adversário
		Amenizar ou anular o efeito persuasivo das mensagens opostas às ideologias defendidas
		Repelir uma mensagem específica do adversário
		Responder a uma atividade propagandística do adversário através de um pleno plano de comunicação
	Efeitos sobre o emissor e o recetor	Aumento da perceção negativa sobre o adversário
		Efeito “ <i>sleeper</i> ”
		Prestação de contas (<i>accountability</i>)
		Efeito de retrocesso: perceção negativa acerca do atacante

A literatura (e.g. Domenach, 1975; Espírito Santo, 1997) apresenta regras para a concretização da “propaganda de combate às teses do adversário” (Domenach, 1975, p. 92), compondo um possível modelo. É um contributo para a abordagem da estratégia da mensagem e da persuasão neste domínio.

1. Destaque dos temas dos adversários;
2. Ataque aos pontos fracos do adversário;
3. Evitamento de ataque frontal à propaganda adversária quando for poderosa;
4. Ataque e desconsideração dos adversários;
5. Colocação da propaganda do adversário em contradição com os factos;
6. Ridicularização do adversário;
7. Predomínio do “clima de força”: “impedir que o adversário se mantenha na primeira linha, criando, em proveito próprio, a impressão de unanimidade” (Domenach, 1975, p. 97);
8. Antecipação dos ataques dos adversários;
9. Silêncio;
10. Curto-circuito: “criar descontentamento dentro da força política” (Espírito Santo, 1997, p. 128).

Cartaz político: O “eterno” instrumento da persuasão política

O cartaz político é uma resposta “à sociedade de consumo, [que] pretende comunicar ideias de origem política, integrando-se, por sua vez, num sistema mais lato, que, vulgarmente, é apelidado por propaganda” (Santos, 2006, p. 19).

Os cartazes são uma “ferramenta eficaz e barata para as campanhas eleitorais” (Dezelan & Maksuti, 2012, p. 143). Apresentam dois componentes: os verbais e os não verbais. Os primeiros são, essencialmente, *slogans*, “promessas dos candidatos ou as suas posições numa questão em particular” (Dezelan & Maksuti, 2012, p. 143). Os segundos transmitem informações sobre qualidades individuais dos candidatos (Dezelan & Maksuti, 2012, p. 143), concentrando a sua ação persuasiva (p. 143) em elementos, como fotografias, cores, símbolos ideológicos e políticos (p. 155).

Os cartazes políticos, “quase omnipresentes nas campanhas eleitorais em vários países de todo o mundo” (Lee & Campbell, 2016, p. 3), têm *viajado* para o contexto *online*.

O objetivo de apurar os efeitos persuasivos dos cartazes contrapropagandísticos conjuga-se com a teoria da receção, que assume a audiência como ativa e a descodificação da mensagem como dependente de variáveis, entre elas a história pessoal do descodificador (Hall, 1973).

Nota metodológica

Optou-se por um período de tempo (de 2001 a 2016) e não por um único estudo de caso para que, com o adensamento dos casos ou unidades de análise, se possa robustecer os resultados.

Metodologicamente, recorre-se à análise de conteúdo e à análise semiológica, para tratar os cartazes contrapropagandísticos (54 de 286), e ao inquérito por questionário.

A análise de conteúdo é quantitativa, temática, por tentar captar “as representações sociais ou os juízos dos interlocutores” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 228) e categorial, pelo cálculo e comparação das frequências (p. 228).

A análise semiológica comprometeu-se a descobrir sentidos latentes nos cartazes, *mergulhar* na significação potenciada e analisá-los sob um ponto de vista variado – icónico, linguístico, plástico e simbólico. A fim de se perceber, sob o ângulo de vários tipos de signo, a construção, o potencial, a estratégia e a eficácia persuasivos da comunicação ofensiva, aplicou-se os quatro níveis de interpretação/transferência de Joly (2002): a transferência indiciária, referente aos vestígios da realidade, a cultural, que procura a produção do significado sob uma moldura cultural, a icónica, que convoca uma analogia a partir dos ícones dos cartazes, e a do motivo, que objetiva a fixação do tema ou assunto predominante (Joly, 2002, pp. 97-101).

Optou-se pelo inquérito *online*, colmatando constrangimentos financeiros e logísticos que advêm da recolha presencial dos dados e tendo em conta a taxa de penetração da internet em Lisboa (acima de 75% – INE, 2016). A escolha do concelho de Lisboa reside no argumento de que é a localização portuguesa com o maior número de eleitores (Lusa, 2015). Para assegurar alguma representatividade, visto que não se conhece o universo digital, atendeu-se: a) ao cálculo do tamanho da amostra necessária para um nível de confiança de 95% a partir dos Censos de 2011, o que fez o total de 400 inquiridos (Pocinho, 2009, pp. 16-17), e b) à representatividade do género e da faixa etária (ver ficha técnica na Tab. 2). A amostra por quotas apresenta “maior rigor” quando comparada às demais amostras não aleatórias (Fávero & Fávero, 2017, p. 49) e é uma das amostras mais usadas em opinião eleitoral e em pesquisas de mercado (Martins & Domingues, 2011). Em termos procedimentais, fixa-se as quotas com base num critério pertinente: no presente caso, com base no género e na idade, atendendo a que há estudos (e.g. Orji, Mandryk & Vassileva, 2015) que mostram que há diferenças nas respostas de homens e mulheres e de faixas etárias às estratégias persuasivas.

O questionário foi formulado para atender à dimensão do recetor no contexto da teoria da persuasão, com as componentes: a) interesse em adquirir informação; b) exposição e c) perceção.

Tabela 2. Ficha técnica

Tamanho da amostra	400 elementos, residentes do concelho de Lisboa. Amostra calculada para um intervalo de confiança de 95% e a partir do universo 18-64 anos: 329059			
Tipo de amostra	Organizada por quotas de género e faixa etária. Composta em contexto digital. A quota “65 e mais” foi excluída devido à insuficiência no seu preenchimento e para não inviabilizar a sua representatividade na amostra			
Base da amostragem	Censos 2011			
Caraterização da amostra	Feminino: 52,5% Masculino: 47,5%	18 a 24: 11% 25 a 34: 22,3% 35 a 44: 22,3% 45 a 54: 22,3 % 55 a 64: 22,3 %	Casado(a)/União de facto: 41% Divorciado(a)/Separado(a): 19,3% Solteiro(a): 37% Viúvo(a): 2,8%	Ensino primário: 2,8% Ensino básico: 15,5% Ensino secundário: 19,3% Curso técnico: 12,8% Bacharelato: 3,8% Licenciatura: 24,8% Mestrado: 17,3% Doutoramento: 4,0%
Período de administração	1 de abril de 2017 a 15 de abril de 2017			

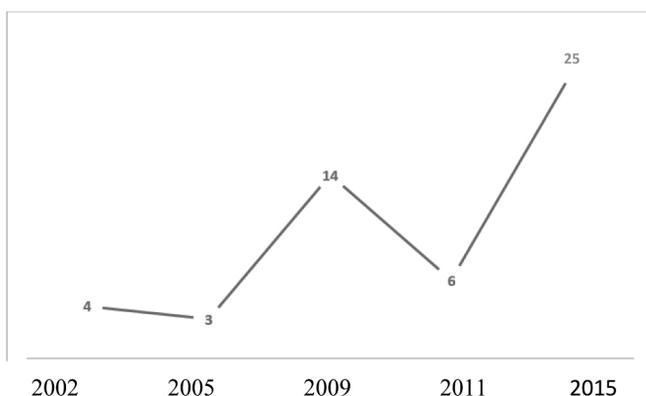
Com recurso ao SPSS, efetuou-se uma análise estatística descritiva, univariada e bivariada, e inferencial, com o teste do qui-quadrado. Atendendo à escassez de estudos acerca da influência do cartaz contrapropagandístico sobre o eleitorado e numa intenção exploratória, seguiu-se as diretrizes metodológicas e formulou-se questões de investigação no quadro de um caminho indutivo. Para apuramento das relações entre variáveis dotadas de significância estatística, delimitou-se a questão: *que variáveis influenciam outras?*, ou *quais as relações de variáveis dotadas de significância estatística?*. Conciliou-se, assim, o modelo dedutivo, que intenta o teste a teorias encontradas na literatura, e o modelo indutivo, que espera gerar teoria (Bryman, 2012, p. 36).

Apresentação dos resultados

Estratégia e especificidades presentes nos cartazes contrapropagandísticos

Nas legislativas, observa-se diacronicamente oscilações no número de cartazes contrapropagandísticos usados. Contudo, atendendo somente aos picos (4-14-25), há uma tendência de aumento. Existem momentos em que a contrapropaganda é mais e menos utilizada: respetivamente em 2015 (25 cartazes) e em 2005 (3 cartazes) – (Fig. 1).

Fig. 1. N.º de cartazes contrapropagandísticos em cada legislativa. Total: 52



A contrapropaganda, no contexto de eleições presidenciais, é praticamente nula – só em 2001 e 2006 são encontrados exemplos.

No cômputo de todos os momentos eleitorais, a referência a medidas políticas dos adversários (40 presenças) e o ataque e desconsideração dos adversários (34) são as regras de contrapropaganda mais presentes.

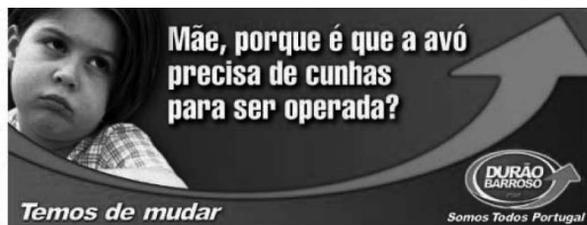
Os resultados da análise de conteúdo (Tabela 3) evidenciam que todos os cartazes (54) usam elementos verbais, 31 usam elementos icónicos e 24 destacam protagonistas. O texto, na maioria dos cartazes (38), surge centrado e em grandes dimensões (34). O ícone tende a constar nas laterais (20) e a ostentar um tamanho médio (19).

Tabela 3. Elementos visuais presentes nos cartazes de todas as eleições em análise

Elementos visuais		N.º de cartazes
Fotografia		31
Texto		54
Protagonista		24
Cor	Cor	47
	Preto e Branco	7
Localização do ícone	Superior	-
	Central	14
	Lateral	20
	Inferior	-
Localização do texto	Superior	21
	Central	38
	Lateral	1
	Inferior	13
Localização do protagonista	Superior	-
	Central	9
	Lateral	16
	Inferior	1
Dimensão do ícone	Pequena	4
	Média	19
	Grande	8
Dimensão do texto	Pequena	5
	Média	15
	Grande	34
Dimensão do protagonista	Pequena	3
	Média	15
	Grande	6
Figura política do partido emissor		1
Figura política adversária		14
Figura não política		9
Ângulo contrapicado		1
Ângulo normal		21
Ângulo picado		1
Enquadramento vertical		26
Enquadramento horizontal		28

Nas legislativas de 2002, os quatro cartazes coloridos apresentam elementos icónicos e textuais. Na sua maioria, a fotografia enfatiza um protagonista: uma figura não política. O enquadramento é horizontal e o ângulo é normal (Fig. 2).

Fig. 2. Exemplo



Em 2005, os três cartazes, compostos por elementos icónicos dispostos na lateral, utilizam a cor, em detrimento do preto e branco (PB). Retratam figuras políticas de espectros partidários que não o do emissor. O enquadramento é horizontal e o ângulo normal (Fig. 3).

Fig. 3. Exemplo



O padrão do cartaz contrapropagandístico muda significativamente nas legislativas de 2009. Apenas cinco dos 14 cartazes integram, na sua composição, o elemento icónico. Os ícones nem sempre são atores humanos. O texto e a cor são comuns a todos os cartazes. O enquadramento tende a ser horizontal e o ângulo normal (Fig. 4, 5 e 6).

Fig. 4

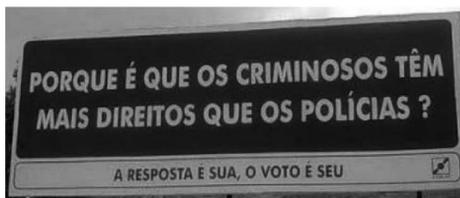


Fig. 5

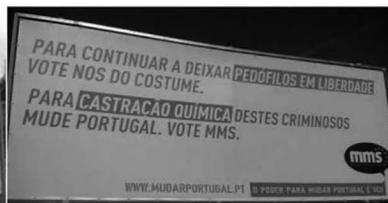


Fig. 6



Nas legislativas de 2011, a iconicidade regressa em metade dos cartazes – três de seis. O texto e a cor são constantes na composição do cartaz, mas, pela primeira vez, o enquadramento mais utilizado é o vertical. O protagonista é, na maioria, uma metáfora às forças políticas concorrentes do partido emissor do cartaz (Fig. 7).

Fig. 7



As legislativas de 2015 são marcadas pelo emprego da fotografia e da palavra, esta centrada e em tamanho grande, e pelo político concorrente como protagonista na maioria dos 25 cartazes analisados. A aplicação da cor é comum à maioria dos cartazes, assim como a adoção do enquadramento vertical e do ângulo normal (Fig. 8 e 9).

Fig. 8



Fig. 9



A figura 10 sintetiza as tendências.

Fig. 10. Significantes textuais, icônicos e plásticos e regras da contrapropaganda presentes nos cartazes contrapropagandísticos das legislativas – Tendências

Legislativas 2002	<ul style="list-style-type: none"> • Elemento icônico disposto na lateral e de dimensão média; • Elemento textual centrado e de dimensão média; • Protagonista – figura não política; • Enquadramento horizontal; • Ângulo normal; • Cor; • Referência a medidas políticas dos adversários.
Legislativas 2005	<ul style="list-style-type: none"> • Elemento icônico disposto na lateral e de dimensão média; • Elemento textual na parte inferior/rodapé e de dimensão média; • Protagonista – figura política adversária; • Enquadramento horizontal; • Ângulo normal; • Cor; • Ataque e medidas políticas dos adversários.
Legislativas 2009	<ul style="list-style-type: none"> • Sem elemento icônico na maioria; • Elemento textual centrado e em grandes dimensões; • Sem protagonista na maioria: quando presente, é o adversário; • Enquadramento horizontal; • Ângulo normal; • Cor; • Referência a medidas políticas dos adversários e ataque.
Legislativas 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Elemento icônico centrado e de dimensão média; • Elemento textual disposto na parte superior e em grandes dimensões; • Protagonista – figura política adversária; • Enquadramento vertical; • Ângulo normal; • Cor; • Medidas políticas dos adversários e ataque.
Legislativas 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Elemento icônico na lateral e de dimensão média; • Elemento textual centrado e em grandes dimensões; • Protagonista – figura política adversária; • Enquadramento vertical; • Ângulo normal; • Cor; • Medidas políticas dos adversários e ataque.

No caso das presidenciais (Fig. 11), a presença de texto e protagonista é comum em ambos os cartazes. De resto, são encontradas mais dissemelhanças que similitudes: apenas um tem protagonista icônico e o enquadramento e a paleta de cores são diferentes.

Fig. 11. Significantes textuais, icônicos e plásticos e regras da contrapropaganda presentes nos cartazes contrapropagandísticos das presidenciais – Tendências

Presidenciais 2001	<ul style="list-style-type: none"> • Elemento icônico centrado e em grandes dimensões; • Elemento textual disposto na parte superior e na inferior, de dimensão média; • Protagonista não político para evocar ator político (Daniel Campelo); • Enquadramento vertical; • Preto e branco; • Destaque temático e medidas políticas do adversário e ataque.
Presidenciais 2006	<ul style="list-style-type: none"> • Sem elemento icônico; • Elemento textual centrado e em grandes dimensões; • Protagonista referido linguisticamente: figura política adversária; • Enquadramento horizontal; • Cor; • Ataque e referência ao nome do adversário.

Resultados gerais da análise semiológica

LEGISLATIVAS 2002

Três dos quatro cartazes estão divididos horizontalmente demarcando uma parte superior e inferior, valendo cada uma por si (Tab. 4). A horizontalidade acompanha uma tendência de escrita esquerda-direita em vez da tradicional cima-baixo e a mudança de foco de “qual é o estado das coisas?” e “onde estamos?” para “para onde vamos?” e “progredimos ou regredimos?” (Kress & van Leeuwen, 2005, p. 106). Existe, na maioria, um protagonista: uma personagem não política, que funciona como testemunha da ideia que o cartaz quer transmitir. As cores mais utilizadas são o vermelho e o verde, que configuram a bandeira portuguesa, e o laranja, cor oficial do partido emissor (PSD).

Tabela 4

	Transferência indiciária	Transferência cultural	Transferência icônica	Transferência do motivo
Legislativas 2002	<ul style="list-style-type: none"> - Divisão horizontal; - Protagonista: figura não política; - Logótipo: presente no canto inferior esquerdo; - Vermelho, cor-de-laranja e verde; - Enquadramento horizontal; - Ângulo normal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vermelho e verde (bandeira portuguesa e patriotismo); - Cor-de-laranja (cor oficial do PSD); - Enquadramento horizontal: responde a uma lógica de leitura da esquerda para a direita e à pergunta “para onde vamos?” (Kress & van Leeuwen, 2005, p. 106); - Ângulo normal: cultiva o envolvimento maior entre a imagem e o espetador; - Ângulo normal: naturaliza e cultiva o envolvimento maior entre a imagem e o espetador; - A criança expressa a continuação de ideias e intuição (Cirlot, 1992, p. 260). 	<ul style="list-style-type: none"> - Bandeira de Portugal; - Criança. 	<ul style="list-style-type: none"> E.g. Atraso de Portugal face à Europa

LEGISLATIVAS 2005

A cor é transversal aos cartazes deste momento eleitoral, injetando-lhes vivacidade (Tab. 5). Em dois deles, a cor é combinada com o PB, criando contraste. O dualismo PB é, muitas vezes, associado à perda e ao fascismo (Santos, 2013). O uso de uma figura política adversária como protagonista, personificando a autoria dos problemas, é outra das tendências.

Tabela 5

	Transferência indiciária	Transferência cultural	Transferência icônica	Transferência do motivo
Legislativas 2005	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação da cor (vermelho) e do PB; - Fonte em branco e em caixa alta; - Logótipo: situado nos quadrantes inferior e superior direitos; - Protagonista: figura política adversária; - Enquadramento horizontal; - Ângulo normal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vermelho, cor da liberdade (Santos, 2013); - Uso do PB associado à perda e ao fascismo (Santos, 2013); - Os atributos da fonte fazem-na destacar-se; - O uso do PB permite que as restantes cores ganhem destaque. 	<ul style="list-style-type: none"> - O riso ou o sorriso está presente em dois dos cartazes 	<ul style="list-style-type: none"> E.g. Crítica à interrupção voluntária da gravidez

LEGISLATIVAS 2009

Neste momento eleitoral (Tab. 6), o azul é a cor mais presente, estando associado à verdade (Lexikon, 1990) e ao conservadorismo (Santos, 2013). Na maioria dos cartazes não existe protagonista: apenas o logótipo, presente no canto inferior direito que, situado no desfecho ótico, tem o efeito de ficar a retinir na memória. A ausência do elemento icónico, no grosso dos cartazes, exige ao (e)leitor a reflexão sobre o texto. O motivo temático tende a prender-se ao excesso de tempo governativo.

Tabela 6

	Transferência indicíária	Transferência cultural	Transferência icónica	Transferência do motivo
Legislativas 2009	<ul style="list-style-type: none"> - Cor: azul e branco; - Fonte em branco e em caixa alta; - Na maioria, não existe protagonista; - Na maioria, não existe fotografia ou elemento icónico; - Logótipo: presente no canto inferior direito; - Enquadramento horizontal. 	<ul style="list-style-type: none"> - O azul é a cor da verdade (Lexikon, 1990) e do conservadorismo (Santos, 2013); - O branco, “maioritariamente usado em texto” (Santos, 2013, p. 80), destaca-se sobre o fundo; - A ausência de concorrentes icónicos desvia monopolisticamente a atenção para o texto; - A colocação geográfica do logo, e em articulação com o tipo de enquadramento, responde à lógica de leitura da esquerda para a direita, sendo a direita o desfecho ótico, o que produz, assim, memorização; - O sinal de trânsito de perigo alude a esta ideia; - A película do filme, com a repetição de protagonistas, imprime a ideia de que o filme é o mesmo há “muito tempo”; - O polvo, simbolizando o inferno e o subterrâneo, associa-se à mafia e ao sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sinal de trânsito; - Película de filme; - Polvo. 	E.g. Excesso de tempo governativo

LEGISLATIVAS 2011

O elemento icónico está presente em três dos cartazes, mas em nenhum deles são encontrados protagonistas diretos mas sim metaforizados (Tab. 7). O azul, a cor mais utilizada, é a cor da verdade (Lexikon, 1990) e do conservadorismo (Santos, 2013). O amarelo é utilizado para centrar a atenção do espetador e, normalmente, sinaliza uma apreensão (Evonline, 2017). O branco, “maioritariamente usado em texto” (Santos, 2013, p. 80), arrecada destaque sobre o tom escuro do fundo e transporta os espetadores para a ideia de pureza, paz e limpeza (Significados, 2017). O enquadramento vertical convida a um diagnóstico: “qual o estado das coisas?”. O excesso de tempo governativo e a entrada do FMI, evocando o contexto, são os motivos temáticos mais presentes.

Tabela 7

	Transferência indicíária	Transferência cultural	Transferência icónica	Transferência do motivo
Legislativas 2011	<ul style="list-style-type: none"> - Cor: azul, amarelo e branco; - Fonte: caixa alta e em branco; - Protagonista: referência metafórica ao adversário político; - Logótipo: situado no canto inferior direito; - Enquadramento vertical. 	<ul style="list-style-type: none"> - Azul: a cor da verdade (Lexikon, 1990) e do conservadorismo (Santos, 2013); - Amarelo: sinaliza uma apreensão (Evonline, 2017); - O branco é utilizado no texto, destacando-se; - O tipo de enquadramento responde a “qual é o estado das coisas?” e “onde estamos?” (Kress & van Leeuwen, 2005, p. 106). 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Bowling</i>; - Armação; - Roda dentada. 	E.g. Entrada do FMI em Portugal e medidas de intervenção; excesso de tempo governativo

LEGISLATIVAS 2015

As cores mais utilizadas são o verde e o PB (Tab. 8). Simbolicamente, o verde está associado a paz, liberdade e esperança (Santos, 2013). O PB conota a ideia de solidão, depressão e perda (Significados, 2017). A presença da figura política de um partido adversário cumpre a função de atribuir um rosto ao responsável pelo problema. O ângulo normal “naturaliza” a ideia projetada pelo cartaz, cultiva realismo e cria um envolvimento mais estreito com o eleitor. A entrada do FMI e o excesso de tempo governativo voltam a ser motivos temáticos.

Tabela 8

	Transferência indiciária	Transferência cultural	Transferência icônica	Transferência do motivo
Legislativas 2015	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação da cor (verde, preto e branco e o cinza); - Protagonista: figura política adversária; - Letra em branco e em caixa alta; - Enquadramento vertical; - Ângulo normal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verde: paz e esperança (Santos, 2013); - PB: solidão e perda; - O branco do texto destaca-o. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartaz imobiliário 	<ul style="list-style-type: none"> E.g. Entrada do FMI em Portugal e medidas de intervenção; excesso de tempo governativo

PRESIDENCIAIS

Em 2001 (Fig. 12), o cartaz isotópico, em virtude da presença do queijo nos planos icônico e linguístico, apresenta um apontamento em cor (nome do candidato), deixando o restante a PB. Existe, a partir do ícone, uma referência a um adversário político. A letra está, maioritariamente, em caixa baixa e a preto, destacando-se do fundo branco num enquadramento vertical.

O cartaz de 2006 (Fig. 13) é colorido e usa um enquadramento e uma divisão horizontais. Não mostra elementos icônicos, canalizando a atenção para o texto, que sugere um protagonista – uma figura política adversária – e explora o sentido polissêmico de “cavaco”.

Fig. 12



Fig. 13



Potencial persuasivo dos cartazes contrapropagandísticos

A maioria do eleitorado lisboeta (66,3%) costuma prestar atenção aos cartazes políticos.

A categoria de resposta “Pouco importante” é escolhida por mais de um quarto (36%). “Nada importante” é marginalizada e 64% da amostra reconhece o contributo dos cartazes contrapropagandísticos no contexto eleitoral.

A contrapropaganda é avaliada como importante (46%) e muito importante (28%). A maioria dos inquiridos diz já ter reparado nos cartazes com traços contrapropagandísticos (79,5% vs. 20,5%). “Algumas vezes” (35,8%), “Muitas vezes” (31,3%) são as categorias de regularidade mais expressivas (Tab. 9).

Tabela 9. Regularidade na visualização de cartazes contrapropagandísticos

6.1.1. Com que regularidade			
		N	%
	Muitas vezes	125	31,3
	Algumas vezes	143	35,8
	Poucas vezes	50	12,5
Total		318	79,5

A maioria dos inquiridos pretere a contrapropaganda em favor da propaganda (66% vs. 34% que a preferem).

“São mais engraçados” é a resposta mais escolhida para justificar a preferência pelos cartazes contrapropagandísticos (26%), seguindo-se as opções “mais criativos” (26%), “mais honestos” (24%) e “mais convincentes” (21%) (Fig. 14).

Nas razões para rejeitar os cartazes contrapropagandísticos, elencam-se “não dizem nada sobre o partido que o promove” (41%), “geram conflito” (26%) e “procuram o ataque” (21%) (Fig. 15).

Fig. 14. Motivo da preferência pela contrapropaganda

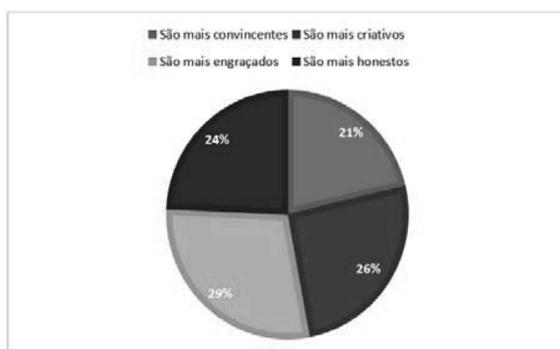


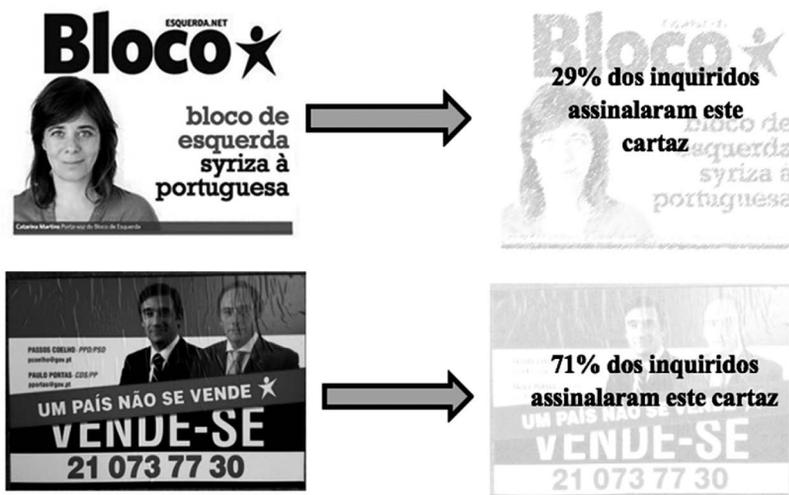
Fig. 15. Motivo da rejeição da contrapropaganda



Entre os objetivos que acionam a contrapropaganda, “chamar a atenção” é a opção mais escolhida (41%), acima de “humilhar” (29%) e de “responsabilizar o visado” (28%).

O cartaz contrapropagandístico é o que chama mais a atenção dos lisboetas, em detrimento do cartaz propagandístico (Fig. 16).

Fig. 16. Cartazes que chamam mais a atenção dos inquiridos



Esta preferência assenta na criatividade do cartaz (22%), na honestidade e no convencimento (16,8% cada), no ataque (15%) e no conflito (13,8%).

O cartaz “D” (PS, legislativas de 2015), com 40,3% das preferências e personificando um problema, é o cartaz contrapropagandístico mais convincente. Seguem-se: o cartaz “B” (16,5%), que lança uma pergunta e dá rosto aos adversários, o

“A” (16,3%), que é isotópico ao ser coerente no texto (“divertiram-se”) e na sua representação icónica e dá rosto ao “eles”, o “C” (14,5%), que espicaça com uma pergunta e tenta desmitificar o que é “normal”, e o “E” (12,5%), um dos únicos cartazes presidenciais (Tab. 10).

Tabela 10. Cartaz contrapropagandístico mais convincente

8.1. Qual dos cartazes é o mais convincente?		
	N	%
A 	65	16,3
B 	66	16,5
C 	58	14,5
D 	161	40,3
E 	50	12,5
Total	400	100,0

A justificar a preferência pelo cartaz, realçam-se os motivos: “pela questão que levanta” (28%), “por mostrar a verdade” (20%), “pelo uso do nome ou da imagem do adversário” (17%) e “pelos números que são apresentados” (15%).

A “colocação da propaganda do adversário em contradição com os factos” (29,8%) é o elemento mais eficaz de um cartaz contrapropagandístico, seguindo-se do “ataque aos pontos fracos” (12%) e do “ataque e desconsideração do adversário” (11,3%). As opções de resposta com a menor expressividade são o “silêncio” e “a referência ao nome ou *slogan* do adversário” (cada uma com 2,3%).

Relação entre as características sociodemográficas e de participação política do eleitorado e os efeitos dos cartazes contrapropagandísticos

Os inquiridos lisboetas que dizem estar informados sobre política costumam prestar atenção aos cartazes políticos e mais as mulheres do que os homens. Os que votam sempre, ou quase sempre, e dizem estar informados e ter interesse na política tendem a rejeitar o cartaz contrapropagandístico, justificando a sua recusa por o cartaz não dizer nada sobre o partido que o promove e gerar conflito. 71,2% dos homens rejeitam-no. Preferem este género de cartaz, as mulheres (98,5%) – por ser engraçado e criativo –, a faixa etária 55-64 e os licenciados.

O teste de independência do qui-quadrado revelou a significância estatística entre: (1) atenção aos cartazes e nível de escolaridade; (2) preferência pelo cartaz contrapropagandístico e género; (3) como o cartaz chama a atenção e género; (4) motivo por que chama a atenção e género.

Assim, o nível de escolaridade de um participante influencia a atenção que reserva aos cartazes políticos. O género influencia a preferência pelo cartaz contrapropagandístico, a maneira como cada cartaz chama a atenção e o motivo por que chama a atenção. O género feminino prefere os cartazes contrapropagandísticos, entendendo que estes chamam mais a atenção por serem “mais engraçados”.

Discussão dos resultados

A contrapropaganda, como técnica estratégica a constar dos cartazes políticos, aumentou (25 cartazes) nas eleições legislativas de 2015, denotando um maior investimento partidário ao contrário das ilações de Vliegenthart (2012, p. 146). A colocação no cartaz de figuras adversárias, dando rosto ao problema enunciado; as cores da bandeira portuguesa, evocando o patriotismo, e o PB em contraste com a cor, compondo um chamariz; o ângulo normal, atribuindo realismo ao que é mostrado; a combinação de elementos icónicos, textuais, plásticos e simbólicos, numa conceção de estratégia de comunicação integrada para otimizar efeitos; elementos de transferência icónica familiares (e.g. sorriso) e que fazem parte da paisagem citadina (e.g. cartaz imobiliário, sinal de trânsito); um dos motivos temáticos tendenciais como o excesso de tempo governativo, aludindo à constância de forças partidárias no governo em Portugal e que, mesmo assim, são ineficazes na resolução de problemas; e a regra “referência a medidas políticas dos adversários” compõem tendências nas estratégias da mensagem persuasiva dos cartazes contrapropagandísticos.

O BE, partido da oposição em todas as legislativas analisadas, é a força política com o maior uso dos cartazes contrapropagandístico (13), cumprindo uma tradição dos partidos de origem trotskista. O PSD e o PS, que estiveram mais vezes no poder, distribuíram apenas três e quatro destes cartazes, respetivamente. Estes resultados entendem-se, pois a oposição, ao não exercer funções governamentais, tem mais pretextos para criticar e atacar o governo incumbente e confirmam o que já tinha sido apurado em investigações anteriores: as forças partidárias que se encontram na oposição dedicam-se mais à negatividade (Dolezal, Ennser-Jedenastik & Müller, 2015; Paskhalis & Müller, 2017; Russmann, 2012). Para os partidos da oposição, “focar as suas próprias qualificações governamentais, o seu histórico ou

as suas capacidades de liderança pode não ser eficaz ao tentar convencer o eleitorado” (Russmann, 2012, p. 18).

Como propósitos da contrapropaganda, os inquiridos apontam chamar a atenção e humilhar o adversário, que se somam ao potencial para desacreditar, responsabilizar e convocar à prestação de contas, objetivos descritos por Desposato (2013) e que preconizam o modelo de intensificação e diminuição referido por Mills (2000).

Os recetores lisboetas avaliam a contrapropaganda como “importante” (46%), o que se encaixa nas ideias de que o ataque é “a melhor forma de defesa” e uma “regra de ouro” da campanha política (e.g. Delaney, 2015) e nas evidências de que a negatividade pode ter um efeito revigorante na participação dos eleitores (e.g. Freedman & Goldstein, 1999). Contudo, White (2010) advoga que só funciona quando plasma o que os eleitores já pensam e articula “impressões meio sentidas” e há estudos que enunciam a hipótese da desmobilização (e.g. Ansolabehere & Jyengar, 1995).

Um dos principais propósitos do uso da contrapropaganda num cartaz, apontado pelo espetador, é segurar a atenção de quem o vê, um dos níveis e efeitos da persuasão (teoria da persuasão). Tal ilação é confirmada com a escolha dos inquiridos pelo cartaz contrapropagandístico como o mais chamativo, em comparação com o propagandístico. A negatividade é um dos atributos que ditam o êxito da campanha de contrapropaganda, pois prende com maior facilidade a atenção do espetador, criando memorização da mensagem e uma impressão negativa do adversário mais duradoura (e.g. Lariscy, 2012; Mandelaro-Rochester, 2016).

Os resultados indicam que o elemento mais eficaz é a “colocação da propaganda do adversário em contradição com os factos”, convocando o conceito de *logos* de Aristóteles e o saber popular de que “contra factos não há argumentos”. Também as respostas mais pontuadas na preferência pelo cartaz D valorizam a agenda temática e a mostra da verdade.

Os resultados do inquérito adensam as evidências sobre a influência da contrapropaganda, ao revelar uma ligação entre variáveis. Na relação entre a atenção dada aos cartazes e o nível de escolaridade, entende-se que este influencia a atenção do eleitor reservada ao cartaz. Esta ligação pode sugerir o vínculo, constatado em investigações anteriores, entre as habilitações e a participação política (e.g. Brade & Piopiunik, 2016; Burden, 2009).

Apura-se dados que contrariam resultados precedentes, que revelam que o homem prefere a campanha negativa e que a sua utilização aumenta a participação eleitoral do género masculino (e.g. Brooks, 2010; Fridkin & Kenney, 2011; Galasso, 2013). Ao invés, as mulheres são descritas como intolerantes à contrapropaganda, diminuindo a sua mobilização política (e.g. Brooks, 2010; Fridkin & Kenney, 2011; Galasso, 2013). Em Portugal, no concelho de Lisboa, as mulheres preferem a contrapropaganda, ao contrário do que acontece nos EUA e na Itália (e.g. Brooks, 2010; Fridkin & Kenney, 2011; Galasso, 2013). Todas as investigações apoiaram-se na técnica do inquérito, indicando que a maior diferença se funda na localização do estudo. Neste sentido, lembramos questões de identidade cultural: “todos nós escrevemos e falamos desde um lugar e tempo particulares, desde uma história e uma cultura que são específicas” (Hall, 2003, p. 116). Ou seja, o contexto sócio-histórico influi na codificação e na decodificação.

Conclusões

O investimento no cartaz contrapropagandístico nas eleições portuguesas parece ser uma tendência, atendendo a que, nas eleições de 2015, foram usados 25. É um instrumento da persuasão política que tende a estar mais presente nas estratégias de comunicação dos partidos da oposição, já que esta, por não ter exercido funções governamentais, reúne mais motivos para criticar o governo incumbente. O BE é o partido com mais cartazes: 13 no cômputo de todas as eleições em análise.

Os resultados indicam que o cartaz contrapropagandístico tende a usar figuras políticas concorrentes como protagonistas que personificam os problemas enunciados numa associação mental autor-mal, cores da bandeira portuguesa numa construção de sentimento patriótico, o contraste entre PB e cores, o ângulo normal que potencia realismo ao que é mostrado, uma estratégia integrada que se ancora em elementos textuais, icónicos, plásticos e simbólicos, elementos icónicos familiares e da paisagem citadina que potenciam um reconhecimento fácil, o excesso de tempo governativo de forças partidárias concorrentes como assunto e a regra “referência a medidas políticas dos adversários” numa exposição e denúncia da incapacidade de resolver problemas do incumbente. Estas tendências compõem a estratégia persuasiva do cartaz. Nas palavras de Mintzberg (1978) para estratégia: o “padrão numa sucessão de decisões” (p. 934).

Os inquiridos lisboetas avaliam a contrapropaganda como “importante”, o cartaz contrapropagandístico como o mais chamativo, a regra “colocação da propaganda do adversário em contradição com os factos” como a mais eficaz. “Chamar a atenção” é o objetivo que comanda a contrapropaganda mais indicado pelos respondentes. A agenda temática e a mostra da verdade justificam preferências entre os cartazes negativos. Os inquiridos que dizem estar informados sobre política costumam prestar atenção aos cartazes políticos e mais as mulheres dos que os homens. Os que votam sempre, ou quase sempre, e dizem estar informados e ter interesse na política tendem a rejeitar o cartaz contrapropagandístico.

Regista-se quatro relações estatisticamente significativas: (1) atenção dada aos cartazes e nível de escolaridade; (2) preferência pelo cartaz contrapropagandístico e género; (3) escolha do cartaz que chama mais a atenção e género; (4) motivo por que o cartaz é mais fático e género. As mulheres preferem o cartaz contrapropagandístico, atribuindo-lhe maior capacidade de captar a atenção, por ser mais engraçado e criativo. Os homens tendem a rejeitar este tipo de cartaz, argumentando que são vazios sobre o partido promotor.

O slogan “Yes, we can”, de Barack Obama, foi em 2008 mobilizador e sonante pelas suas marcas de positividade, inspiração e simplicidade. “No, you cannot” parece também ser mobilizador e assumir-se como uma tendência, atendendo a que se confia que o seu “pregador”, comprometido com a transparência e a verdade, desmascara, denuncia e funciona como um “advogado das boas causas” ou um *watchdog* do cidadão face aos políticos, que possam ser incapazes, demagogos ou prevaricadores.

Referências bibliográficas

Ansolabehere, S., & Jyengar, S. (1995). *Going negative: How attack ads shrink and polarize the electorate*. New York: Free Press.

- Aristóteles (séc. IV a.C./2005). *Retórica*. Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda.
- Brade, R., & Piopiunik, M. (2013). Education and political participation. *CESifo DICE Report*, 14(1), 70-73.
- Brooks, D. (2010). A negativity gap? Voter gender, attack politics, and participation in American elections. *Politics & Gender*, 6(3), 319-341.
- Bryman, A. (2012). *Social records methods*. New York: Oxford University Press.
- Burden, B. (2009). The dynamic effects of education on voter turnout. *Electoral Studies*, 28, 540-549.
- Burke, K. (1969). *A rhetoric of motives*. Berkley, CA: University of California Press.
- Carroll, C. E. (Ed.). (2016). *The SAGE encyclopedia of corporate reputation*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Cavazza, N. (2016). When political candidates “go positive”: The effects of flattering the rival in political communication. *Social Influence*, 11(3), 166-176.
- Cirlot, J. E. (1992). *Diccionario de símbolos*. Barcelona: Editorial Labor.
- Cull, N. (2015). Counter propaganda: Cases from the US public diplomacy and beyond. *Beyond Propaganda*. Legatum Institute. Retrieved from <https://www.li.com/activities/publications/counter-propaganda-cases-from-us-public-diplomacy-and-beyond>.
- Delaney, S. (2015, February 11). Attack is the best form of defence: The golden rules of political campaigning. *The Guardian*. Retrieved from <https://www.theguardian.com/politics/2015/feb/11/political-campaigning-advertising-golden-rules>.
- Desposato, S. (2013). A propagação negativa como instrumento democrático. *Revista Compolítica*, 3(2), 280-291.
- Dezelan, T., & Maksuti, A. (2012). Slovenian election posters as a medium of political communication: An informative or persuasive campaign tool? *Communication, Politics & Culture*, 45, 140-159.
- Dolezal, M., Ennsner-Jedenastik, L., & Müller, W. (2015). Who will attack the competitors? How political parties resolve strategic and collective action dilemmas in negative campaigning. *Party Politics*, 1-14.
- Domenach, J. (1975). *A propaganda política*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- Dumitrescu, D. (2011). The importance of being present: Election posters as signals of electoral strength, evidence from France and Belgium. *Party Politics*, 18(6), 941-960.
- Espírito Santo, P. (1997). *O processo de persuasão política: Abordagem sistêmica da persuasão com referências ao actual sistema político Português*. Lisboa: ISCSP-UTL.
- Evans, J. D. (1992). *The art of persuasion: Political propaganda from Aeneas to Brutus*. Michigan: University of Michigan Press.
- Evonline (2017). *Simbologia das cores* [website]. Disponível em: <https://www.evonline.com.br/simbologia-das-cores/>
- Fávero, L., & Fávero, P. (2017). *Estatística aplicada: Para cursos de Administração, Contabilidade e Economia com Excel e SPSS*. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil.
- Freedman, P., & Goldstein, K. (1999). Measuring media exposure and the effects of negative campaign ads. *American Journal of Political Science*, 43, 1189-1208.
- Fridkin, K., & Kenney, P. (2011). Variability in citizens' reactions to different types of negative campaigns. *American Journal of Political Science*, 55(2), 307-325.

- Galasso, V. (2013, September 23). How men and women react to political advertisements. *World Economic Forum*. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2013/09/how-men-and-women-react-to-political-advertisements/>.
- Garrison, W. C. (1999). *Information operations and counter-propaganda: Making a weapon of public affairs*. USAWC strategy research project. Pennsylvania: U.S. Army War College.
- Gass, R. H., & Seiter, J. S. (2010). *Persuasion, social influence, and compliance gaining*. Boston: Allyn & Bacon.
- Golobovante, M., & Nakagawa, R. (2012). Contra propaganda: Tecnologia e persuasão na agora midiática. Comunicação apresentada no XIV Encontro Latinoamericano de Faculdades de Comunicação Social, Lima, Peru.
- Hall, S. (1973). *Encoding and decoding in television discourse*. Birmingham: Centre for Contemporary Cultural Studies.
- Hall, S. (2003). *Da diáspora: Identidades de mediações culturais*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Higgins, C., & Walker, R. (2012). Ethos, logos, pathos: Strategies of persuasion in social/environmental reports. *Accounting Forum*, 36(3), 194-208.
- Holtzhausen, T. (2010). *Content analysis of roles portrayed by women in advertisements in selected South African media* (dissertação de mestrado). University of Pretoria, Pretoria, South Africa.
- Hovland, C., Janis, I., & Kelly, H. (1953). *Communication and persuasion*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Huckin, T. (2016). Propaganda defined. In G. Henderson & M. Braun, *Propaganda and rhetoric in democracy: History, theory and analysis* (pp. 118-136). Illinois: Carbondale.
- INE (2016). *Portugal em números – 2015*. Retirado de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=277196731&PUBLICACOESmodo=2
- Johansson, B. (2014). Negativity in the public space: Comparing 100 years of negative campaigning on elections posters in Sweden. In M. J. Canel & K. Voltmer (2014), *Comparing political communication across time and space* (pp. 67-82). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Joly, M. (2002). *A imagem e a sua interpretação*. Lisboa: Edições 70.
- Jowett, G. S., & O'Donnell (2006). *Propaganda and persuasion*. Los Angeles: SAGE.
- Kim, S. Y. (2014). Chapter 19 Counterpropaganda, resistance. In B. Reynolds, *Performance studies* (pp. 174-180). New York: Palgrave.
- Kress, G., & van Leeuwen, T. (2005). *Reading images: The grammar of visual design*. NY: Routledge.
- Lariscy, R. (2012, January 2). Why negative political ads work. *CNN*. Retrieved from <http://edition.cnn.com/2012/01/02/opinion/lariscy-negative-ads/index.html>.
- Lee, B. & Campbell, V. (2016). Looking out or turning in? Organisational ramifications of Online Political Posters on Facebook. *International Journal of Press/Politics*, 1-31.
- Lexikon, H. (1990). *Dicionário de símbolos*. São Paulo: Editora Cultrix.
- Lusa (2015, 4 de outubro). As eleições legislativas em números. *Diário de Notícias*. Retirado de <http://www.dn.pt/politica/interior/as-eleicoes-legislativas-em-numeros-4815023.html>.

- Mandelaro-Rochester, J. (2016, November 4). Why so many negative campaign ads? They work. *Futurity*. Retrieved from <http://www.futurity.org/negative-campaigns-advertising-1290122/>.
- Martins, G. A., & Domingues, O. (2011). *Estatística geral e aplicada*. São Paulo: Atlas.
- McNair, B. (2011). *An introduction to political communication*. London: Routledge.
- Mills, H. (2000). *Artful persuasion: How to command attention, change minds, and influence people*. New York: AMACOM.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Monteiro, G. (2013). Propaganda: Análise de um conceito. *Revista Intercâmbio dos Congressos de Humanidades*, (16). Retirado de <http://periodicos.unb.br/index.php/intercambio/article/view/13172>.
- Orji, R., Mandryk, R. L., & Vassileva, J. (2015). Gender, age, and responsiveness to Cialdini's persuasion strategies. In T. MacTavish & S. Basapur (Eds.), *Persuasive technology, PERSUASIVE 2015. Lecture notes I Computer Science*, vol. 9072 (pp. 147-159). Cham: Springer.
- Pocinho, M. (2009). *Estatística: Teoria e exercícios passo-a-passo* (Vol. I). Retirado de http://docentes.ismt.pt/~m_pocinho/Sebenta_estatistica%20I.pdf.
- Pomerantsev, P. (2015, June 23). Beyond propaganda. *Foreign Policy*. Retrieved from <http://foreignpolicy.com/2015/06/23/beyond-propaganda-legend-transitions-forum-russia-china-venezuela-syria/>.
- Quivy, R., & van Campenhout, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Roberts, M. S., & Golan, G. (2005). Issues, inclusion, and illusion: The 2000 Republican national convention reaches out. In M. S. McKinney, L. L. Kaid, D. G. Bystrom & D. B. Carlin (Eds.), *Communicating politics: Engaging the public in democratic life* (pp. 249-260). New York: Peter Lang.
- Romerstein, H. (2008). Counterpropaganda: We can't win without it. In J. M. Waller (Ed.), *Strategic influence: Public diplomacy, counterpropaganda, and political warfare* (pp. 137-180). Washington, DC: Institute of World Politics Press.
- Russmann, U. (2012). Going Negative & Going Positive: Political Parties' Communication Strategies in Election Posters, Campaign Advertisement and Press Releases during the 2008 Austrian National Election Campaign. Paper presented at 22nd IPSA World Congress of Political Science, Madrid, Espanha.
- Santos, J. (2013). *O design de cartaz político no Porto (de 1974 a 1986): Um estudo visual* (dissertação de Mestrado), ESAD, Porto, Portugal.
- Santos, M. (2006). *O grafismo dos cartazes político-partidários em Portugal 1969-1980*. (dissertação de Mestrado). UTL, Lisboa, Portugal.
- Simões, M. M., Marques, A., Lopes, C., Cunha, J.P., Ferreira, J.H., & Antunes, M. D. (2009). *Marketing e comunicação política*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Torrezam, A. (2007). *A contrapropaganda como arma na campanha eleitoral de 1922 à presidência do Brasil*. Comunicação apresentada no V Congresso Nacional de História da Mídia, São Paulo, Brasil.
- Tzu, S. (séc. IV a.C./2006). *A arte da guerra*. Porto Alegre: L&PM Editores.

- Vella, G. (2013). Persuasion: Importance of trust, relevance for small states, and limitations of computers. In J. Kurbalija, *Persuasion: The essence of diplomacy* (pp. 11-14). Geneva: DiploFoundation and MEDAC.
- Vliegenthart, R. (2012). The professionalization of political communication? A longitudinal analysis of Dutch election campaign posters. *American Behavioral Scientist*, 56(2), 135-150.
- Waller, J. (2008). *Strategic influence: Public diplomacy, counterpropaganda, and political warfare*. Washington: The Institute of World Politics Press.
- White, M. (2010, March 29). We all hate negative advertising but it often works. *The Guardian*. Retrieved from: <https://www.theguardian.com/politics/blog/2010/mar/29/negative-advertising-michael-white>.
- Wolf, M. (2012). *Teorias da comunicação*. Lisboa: Editorial Presença.
- Zuker, E. (2014). *The 7 secrets of influence: Portable power for the 21st century*. Issaquah, WA: Made for Success Publishing.

Notas biográficas

Célia Belim é doutora em Ciências da Comunicação (2016) e professora auxiliar no ISCSP (Universidade de Lisboa), exercendo funções de docência desde 2001. Já desempenhou funções nos diversos sub-campos da Comunicação, como jornalismo, comunicação organizacional e assessoria mediática. Tem publicado e participado em conferências sobre os seus focos de interesse.

Raphaël Baptista é mestre em Ciências da Comunicação, vertente de Comunicação Estratégica, pelo ISCSP, obtendo 17 valores na sua dissertação. É licenciado em Jornalismo pela Universidade de Coimbra. Será doutorando em Ciências da Comunicação no ISCSP, a partir de outubro de 2018. Profissionalmente e enquanto jornalista, tem experiências na TVI, Media Capital Rádios e em projetos *online*.

Relações públicas governamentais e construção
da identidade nacional: o caso das presidências abertas
de Armando Guebuza em Moçambique

Government public relations and national identity building:
the open presidencies of Armando Guebuza in Mozambique

Relaciones públicas gubernamentales y construcción
de la identidad nacional: el caso de las presidencias abiertas
de Armando Guebuza en Mozambique

STÉLIA NETA

Ministério da Economia e Finanças
Av. 10 de Novembro, n.º 929 — Maputo — Moçambique
stelianeta350@gmail.com

GISELA GONÇALVES

Universidade da Beira Interior,
Faculdade de Artes e Letras, Labcom.Ifp, 6200, Covilhã —Portugal
gisela.goncalves@labcom.ubi.pt

Recebido | Received | Recebido: 2018-02-20

Aceite | Accepted | Aceptación: 2018-05-10

RESUMO

Moçambique é uma democracia recente e fortemente dividida a nível socioeconómico, cultural, político e linguístico. Armando Guebuza, presidente de Moçambique entre 2005 e 2014, colocou no centro da sua estratégia governativa a comunicação com os cidadãos. Com a “Presidência aberta e inclusiva” (PAI), uma estratégia de relações públicas governamentais, instaurou um ciclo de grande proximidade com o povo, especialmente nas zonas rurais. Neste artigo, desenvolve-se uma análise crítica dos discursos de Guebuza no âmbito das PAI, enquanto texto, prática discursiva e sociocultural através de cinco dimensões: (i) léxico; (ii) temas; (iii) contexto histórico; (iv) relacionamento com o público; e (v) identidade nacional. Os resultados indicam que as PAI e as suas práticas discursivas foram desenhadas com o propósito de influenciar significados contribuindo para a consolidação da identidade nacional.

PALAVRAS-CHAVE

Relações públicas governamentais; identidade nacional; Moçambique; Guebuza; análise do discurso

ABSTRACT

Mozambique is a recent and deeply divided society, at socio-economic, cultural, political and linguistic levels. Armando Guebuza, president of Mozambique from 2005 to 2014, placed communication with citizens at the centre of his government strategy. With the "Open and Inclusive Presidency" (PAI), a governmental public relations strategy, he established a cycle of close proximity to the people, especially in rural areas. In this article, a critical analysis of Guebuza's discourses in the context of the PAI is developed, as a text, discursive and sociocultural practice in five dimensions: (i) lexicon; (ii) themes; (iii) historical context; (iv) relationship with the public; and (v) national identity. The results indicate that the PAI and its discursive practices were designed with the purpose of influencing meanings contributing to the consolidation of the national identity.

KEYWORDS

Government public relations; national identity; Mozambique; Guebuza; discourse analysis

RESUMEN

Mozambique es una democracia reciente y fuertemente dividida a nivel socioeconómico, cultural, político y lingüístico. Armando Guebuza, presidente de Mozambique entre 2005 y 2014, puso en el centro de su estrategia gubernativa la comunicación con los ciudadanos. Con la "Presidencia abierta e inclusiva" (PAI), una estrategia de relaciones públicas gubernamentales, instauró un ciclo de gran proximidad con el pueblo, especialmente en las zonas rurales. En este artículo se implementa una análisis crítico de los discursos públicos de Guebuza en el ámbito de las PAI, como texto, practica discursiva e sociocultural en cinco dimensiones: (i) léxico; (ii) temas; (iii) contexto histórico; (iv) relación con el público; e (v) identidad nacional. Los resultados indican que las PAI y sus prácticas discursivas fueron diseñadas con el propósito de influenciar significados contribuyendo a la consolidación de la identidad nacional.

PALABRAS CLAVE

Relaciones públicas gubernamentales; identidad nacional; Mozambique; Guebuza; análisis del discurso

1. Introdução

Moçambique é uma nação nova. Em 40 anos de existência, a construção da identidade nacional conheceu três importantes momentos. A primeira fase reporta-se aos anos 50 e 60 do séc. xx quando, à semelhança da maioria dos países africanos, o sentimento de identidade nacional de Moçambique emergiu na luta pela independência do colonialismo europeu. Numa segunda fase, o exercício da unidade nacional foi posto à prova por uma guerra civil de 16 anos que agudizou as fissuras político-sociais, nomeadamente, o regionalismo e o tribalismo (Joseph Ki-Zerbo, 2007; Alden, 2001). As primeiras eleições de 1994, dão início à democracia em Mo-

çambique e à terceira fase da construção da identidade nacional. Uma democracia que, apesar das suas idiossincrasias, vigora até hoje.

Armando Emílio Guebuza presidiu ao governo de Moçambique entre 2005 e 2015. No seu discurso de tomada de posse, a 2 de Fevereiro de 2005, apontava o desenvolvimento rural como uma das principais ações da sua governação, dando igualmente ênfase à luta contra a pobreza. Ainda hoje, num país com mais de 24 milhões de habitantes, onde a maioria — aproximadamente 70 % — vive em zonas rurais, mais de metade da população vive no limiar da pobreza (PNUD, 2014:186). A aposta na comunicação com os cidadãos moçambicanos, especialmente das zonas rurais, esteve desde cedo no centro da sua estratégia governativa. Desde o início do seu primeiro mandato, Guebuza instaurou um ciclo de grande proximidade com os cidadãos através da estratégia conhecida por “Presidência aberta e inclusiva” (PAI). Com esta estratégia, o presidente abandonava a *Ponta Vermelha*, a sede oficial em Maputo, para viver e governar o país a partir de locais humildes, em diversas partes do território.

Os discursos públicos do presidente, a ação comunicacional com maior visibilidade e repercussão mediática no âmbito da presidência aberta, constituíram um elemento central das relações públicas governamentais. Neste artigo, procuramos analisar as PAI e os discursos de Guebuza de diferentes perspectivas, mas todas com um objetivo comum: determinar em que medida as estratégias de relações públicas podem influenciar a atribuição de significados aos conceitos de identidade e unidade nacional. Na realidade de Moçambique, este é um desafio adicional, uma vez que é uma “sociedade profundamente dividida” (Guelke, 2012), ao nível socioeconómico, cultural e linguístico.

O artigo está organizado em três partes principais. Começa-se por descrever a estrutura e funções de comunicação governamental em Moçambique, e o porquê das PAI se constituírem como uma estratégia de relações públicas governamentais essencial à construção da identidade nacional. De seguida, recorrendo-se à análise crítica dos discursos públicos de Guebuza, no contexto das PAI, discute-se se e como, as suas práticas discursivas foram desenhadas com o propósito de influenciar significados acerca da consolidação dessa mesma unidade nacional.

2. A comunicação governamental em Moçambique

O sistema político de Moçambique é presidencialista, ou seja, o Presidente da República é simultaneamente Chefe de Estado e do Governo. Tanto o Presidente da República como os deputados da Assembleia da República são eleitos simultaneamente (eleições gerais) por sufrágio universal, para um mandato de cinco anos, renovável apenas uma vez. O Presidente da República é por isso o epicentro de toda a comunicação governamental de Moçambique.

A comunicação governamental é da responsabilidade do Gabinete de Informação de Moçambique (GABINFO), criado por Decreto Presidencial em Outubro de 1995. Subordinado ao Gabinete do Primeiro Ministro, o GABINFO supervisiona a comunicação de todos os organismos estatais e órgãos de comunicação públicos, presta assessoria ao executivo em questões específicas da área da comunicação, promovendo, entre outros, a divulgação e acesso à informação sobre as atividades governamentais. Compete igualmente a este órgão o registo e licenciamento dos meios de comunicação social.

O GABINFO veio substituir o Ministério da Informação, muito associado à história da censura no país, extinto aquando da adopção do sistema multipartidário,

após as eleições de 1994. A aprovação da Lei da Imprensa em 1991 e da Lei do Direito à Informação, em 2014, constituíram dois importantes ganhos na democracia moçambicana. No entanto, continuam a existir queixas de jornalistas sobre a ingerência do Governo na esfera mediática e ataques à liberdade de imprensa (Chichava & Pohlmann, 2010:132-133). Isto explicará, em parte, o porquê de Moçambique, de acordo com o Freedom House Index, registar 46 no ranking da Liberdade de imprensa (0 = o melhor; 100 = o pior).¹

Em paralelo, existe também o Gabinete de Imprensa da Presidência da República que é da exclusiva tutela do Chefe de Estado. O Adido de Imprensa, que dirige o Gabinete de Imprensa do Presidente da República, é o responsável pela comunicação da Ponta Vermelha, sede oficial do governo, e reporta as suas atividades diretamente ao Presidente. Tal como em muitos países ocidentais, a comunicação do governo de Moçambique está centrada numa elite profissional e política que controla a informação e a sua disseminação. Também nas democracias recentes, a comunicação do governo é controlada e usada estrategicamente para exercer o poder (Bennett, 2001:16)

Em 2005, quando o Presidente Guebuza iniciou as PAI, o trabalho do gabinete do Adido de Imprensa da Presidência, constituído por sete funcionários, ganhou visibilidade (Magaia, 2013). Durante as PAI, o Adido de Imprensa e sua equipa tinham entre outras funções a missão de garantir o melhor cenário para o encontro entre o Presidente e o povo, isto é, no Comício popular. O som, a disposição da tribuna, a colocação dos microfones, a organização da sala de imprensa e da sala de conferência de imprensa, a organização dos jornalistas, eram algumas das tarefas da sua equipa.

A interação do Presidente com os cidadãos foi também explorada nas redes sociais. Guebuza tinha páginas no *facebook*, *blog* e *twitter* onde mantinha diálogo com internautas. Aliás, nos últimos anos do seu segundo mandato, as PAI eram transmitidas, em tempo real, através dessas plataformas audiovisuais de comunicação e interação instantâneas. No entanto, não se pode deixar de realçar que, apesar do aumento gradual no acesso à Internet, e de acordo com a *Internet Society*, ela apenas atinge 5.4 por cento dos cidadãos moçambicanos.² Acresce ainda o facto de a taxa de analfabetismo em Moçambique se encontrar entre as mais altas do mundo (cerca de 50%), especialmente entre as mulheres e nas zonas rurais.

A presença massiva da política nos meios de comunicação social é fundamentalmente garantida, segundo Boorstin (1961), por “pseudo-eventos”, acontecimentos de autopromoção planeados para terem cobertura mediática, e a própria medida do seu próprio sucesso. A PAI de Armando Guebuza enquadra-se claramente nesta filosofia – uma estratégia de relações públicas, sob gestão do Gabinete de Imprensa da Presidência da República, centrada na organização do “encontro” entre o Chefe de Estado e o seu povo, por meio do comício. Nesta

1 Mais informação sobre os índices da Freedom House estão disponíveis aqui: <https://freedomhouse.org/report/freedom-press/2016/mozambique>

2 Global internet report 2014, Internet Society consultado a 20 de Maio de 2016 [url] https://www.internetsociety.org/sites/default/files/Global_Internet_Report_2014.pdf

reunião popular, o Presidente interagiu diretamente com as pessoas, avaliando, simultaneamente, o nível de suporte local ao programa quinquenal do Governo (Matola, 2009: 8). A cobertura mediática destes eventos era visível tanto nos meios de comunicação regionais como nacionais. Nos primeiros, essencialmente, via rádio, veículo privilegiado e praticamente único das zonas rurais; nos segundos, através da TV e imprensa.

3. A presidência aberta enquanto estratégia de relações públicas

A PAI levou a visita presidencial a todos os 128 distritos do país, entretanto alargados para 152 em 2013. No primeiro mandato (2005-2009), Armando Guebuza deslocou-se às sedes distritais e, no segundo (2009-2014) expandiu a sua ação governativa também a outras localidades, num território de cerca de 800.000 km².

Dados da Presidência da República indicam que a PAI era preparada com um ano de antecedência, num trabalho de coordenação entre a Presidência da República, Ministério da Administração Estatal e Governos Provinciais. Por norma, a PAI ocorria durante o primeiro semestre de cada ano, período em que o Presidente visitava, em quatro dias, igual número de distritos por Província, excepto Nampula e Zambézia, as maiores do país, onde permanecia mais dias, visitando cinco distritos de cada.

Uma pesquisa desenvolvida por pesquisadores alemães (Leininger, Heyl, Maihack & Reichenbach, 2012) identifica três etapas das presidências abertas: a preparação, o desempenho e o seguimento. A fase da preparação inclui a seleção dos locais para a visita presidencial. Nesta fase, a equipa partilhava as suas recomendações para adequar os lugares ao padrão mais elevado do Estado, até porque, durante a PAI, o distrito visitado passava a ser a *Ponta Vermelha* (desde como construir o palanque para o comício, a como mobilar e decorar o quarto ou a casa de banho).

Na parte referente ao desempenho, a PAI propriamente dita, ocorriam as reuniões, primeiro com o Governo Provincial, depois com os administradores, empresários e a visita às infraestruturas e projetos sociais. É nesta etapa que decorre o ponto mais alto da PAI – o comício popular onde as pessoas (5 a 15) têm a oportunidade de falar com o presidente, sobre temas diferentes. Estes encontros não decorriam de forma espontânea, pois nada era deixado ao acaso. De acordo com Leininger et al (2012), os administradores distritais selecionavam prévia e criteriosamente os intervenientes no comício com o Presidente. Portanto, a oportunidade de os cidadãos se dirigirem ao presidente não era acessível a todos. Para impedir críticas demasiado contundentes à administração, evitavam ter como interlocutores os membros da oposição e também certos representantes de organizações da sociedade civil.

Outro momento igualmente importante era sem dúvida a conferência de imprensa, realizada no fim da visita. Momento em que a interlocução com o povo era ampliada, através da imprensa, para os outros moçambicanos.

A terceira fase definida pela pesquisa alemã corresponde ao seguimento. Significa que as questões apresentadas pelos populares eram incorporadas em matrizes para posterior monitorização do desempenho da administração local ao longo do tempo. Portanto, uma tentativa de dar continuidade à relação encetada entre a presidência e o povo.

A deslocação às zonas rurais, todas as atividades desenvolvidas no âmbito da PAI, assim como a cobertura mediática decorrente dos comícios nas diferentes províncias pode ser observada como um mecanismo de construção da identidade nacional. No fundo, todo o evento era fabricado com o intuito de transmitir mensagens e atitudes que dão ênfase ao sentimento de pertença colectiva dos moçambicanos. Um desafio gigantesco, aliás, para qualquer governo em contexto africano, caracterizado por diferentes e marcantes traços linguísticos e étnicos (Chaka, 2014). Mas a questão da identidade nacional deve, justamente, ser pensada em termos de unidade na diversidade. Porque é inegável que continua latente o divisionismo étnico e regional. Os moçambicanos continuam a chama-se pelos rótulos de machangana, manhambana, chicondo, machuabo³, etc.

Neste contexto, pode-se alegar que as PAI, enquanto estratégia de relações públicas governamentais, desempenharam um importante papel no esforço de construção da identidade nacional. Essa importância decorre do seu contributo para a mudança de atitude face o governo. De facto, a aproximação da elite política ao povo demonstrava a vontade de encetar um relacionamento de confiança, uma meta clássica no âmbito do paradigma relacional de relações públicas e no âmbito de qualquer estratégia de construção da identidade nacional (Taylor 2000; Taylor & Kent, 2006).

Mais concretamente, Taylor (2000) defende um visão integracionista⁴ do papel das relações públicas na construção da identidade nacional, pois vê o estado-nação como uma entidade construída comunicacionalmente. Ao contrário dos estudos de Van Leuven e Pratt (1996), onde concluem que os países de 3º mundo tendem a adoptar modelos unidireccionais de comunicação pública, Taylor defende a adopção de uma comunicação de tipo bidirecional e simétrica (Grunig, 2001), apta a promover relações entre a organização e os seus públicos, baseadas na negociação, confiança e respeito mútuo.

Vários autores discutem o papel fulcral das relações públicas na construção da identidade nacional em democracias emergentes, propensas a conflitos étnicos e à violência. (Taylor & Botan, 1997; Taylor & Kent, 1996; Taylor 2000; Chaka, 2014). Taylor (2000) sugere que a construção da identidade será mais efetiva se as práticas de relações públicas promoverem a participação política e a cooperação entre o governo e seu povo. Na nossa análise das PAI, enquanto estratégia de relações públicas governamentais focada na construção da identidade nacional seguimos essa mesma perspetiva. O facto de as identidades nacionais serem negociadas através do discurso, mobilizando repertórios de símbolos, narrativas e significados adequados às novas necessidades ou experiências históricas, parece ser largamente aceite (Bruner, 2002; Parekh, 1995). Apesar disso, não abundam estudos concretos sobre esse processo discursivo de negociação.

4. Questões de investigação e metodologia

Neste artigo pretende-se refletir sobre as PAI, mais concretamente, sobre o discurso político do Presidente Armando Emílio Guebuza, enquanto estratégias de

3 Designação as pessoas de acordo com a sua origem étnica e regional.

4 Para uma análise mais aprofundada da visão integracionista da construção da identidade nacional ver por ex., Deutsch, 1966a; Deutsch, 1966b.

relações públicas governamentais fundamentadas numa comunicação bidirecional de proximidade para promover a consolidação da nação moçambicana. Três questões de investigação conduziram a investigação:

RQ1. Enquanto estratégia de relações públicas, quais eram os principais objetivos das PAI?

RQ2. Os discursos das PAI procuraram contribuir para aumentar o sentido patriótico e de unidade entre os moçambicanos?

RQ3. O mosaico social, cultural e linguístico de Moçambique condicionou o uso da língua oficial portuguesa na comunicação governamental?

Recorreu-se à análise crítica do discurso (ACD) no estudo dos discursos presidenciais. Todas as transcrições foram colectadas no Gabinete de Estudos da Presidência da República de Moçambique, uma fonte oficial. Em 1º lugar, foi desenvolvida uma análise do discurso comparativa e exploratória, para seleccionar o corpus de análise. O epicentro da análise residiu na variabilidade discursiva, elegendo comícios que, apesar de apresentarem um orador comum – o Presidente da República, Armando Emílio Guebuza – são dirigidos a públicos heterogêneos, em termos de localização no território e da própria língua.

O *corpus* da análise selecionado é composto por seis discursos proferidos em comícios populares pelo Presidente Guebuza durante as PAI realizadas entre Abril e Maio de 2007, terceiro ano do seu primeiro mandato, abarcando duas províncias da região norte, duas do centro e duas do sul. Sublinhe-se as razões de três das províncias na amostra terem sido estrategicamente escolhidas: (1) Niassa foi por muito tempo considerada a mais pobre e esquecida; (2) Sofala por ser o centro político dos partidos da oposição⁵; e (3) a Cidade de Maputo, o hipercentro governamental. Já a seleção dos restantes distritos por província, nomeadamente Nampula, Tete e Inhambane, foi aleatória.

Existem diferentes aproximações à análise crítica do discurso. No nosso estudo seguimos a proposta de Fairclough (2001) e Van Dijk (1997). De um modo geral, os defensores desta abordagem da ACD advogam que cada discurso/texto é desenhado com algum propósito de influenciar significados e, por conseguinte, para moldar conhecimento. Sustentam que se se examinar cuidadosamente as palavras usadas num discurso e observar as metáforas escolhidas é provável que se identifiquem pressupostos que suportam e justificam interesses e posições muitas vezes não reconhecidos (Daymon & Holloway, 2011; Wood & Kroeger, 2000).

5. Análise crítica dos discursos de Guebuza

A análise comparativa dos discursos, enquanto texto, prática discursiva e prática sociocultural (Fairclough, 2001), foi aprofundada através de cinco dimensões: (i) léxico, incluindo vocabulário e gramática; (ii) temas; (iii) contexto histórico; (iv) relacionamento com o público; e (v) identidade nacional.

5 Nas legislativas, a tendência de voto do círculo eleitoral de Sofala recai habitualmente na oposição (Partido RENAMO). O Município da Beira, capital de Sofala, é inclusivamente gerido pela terceira força política do país, o Movimento Democrático de Moçambique (MDM) sob a liderança de Daviz Mbepo Simango.

(I) LÉXICO

Os discursos apresentam recorrentemente palavras como, *nós, nosso, somos, juntos, estamos, povo, e Moçambique*. Na predominância do pronome pessoal *Nós* transparece a intenção de incluir/trazer toda a sociedade moçambicana para o ideal de unidade, tido como necessário para o sucesso da campanha de luta contra a pobreza.

O Presidente usa, estrategicamente, os três tempos verbais. O *Presente* é usado principalmente na parte inicial do discurso. Alguns exemplos: *Quero saudar; quero agradecer; Tenho duas mensagens*. O *Passado* é geralmente utilizado para evidenciar exemplos do país na superação do colonialismo e da guerra civil, através da união dos moçambicanos. O *futuro*, por seu turno, é usado no final dos discursos, imprimindo a ideia de perpetuação da ligação do Presidente com o seu povo. O recurso ao *Pretérito Imperfeito do Indicativo* (ex. Eu queria, Eu estava) configuram a ideia de continuidade, de ações ocorridas num momento anterior ao atual, mas ainda não concluídas, como é o caso da união dos moçambicanos na luta contra a pobreza. Um exemplo já a seguir (negrito adicionado):

(...) O colonialismo que estava em **Moçambique** por quinhentos anos em 12 anos – porque os moçambicanos estavam **unidos** – saiu (...) ficamos independentes por causa da **unidade que é a grande força** (...) E é também por causa da **unidade** que estava aqui (...) a guerra acabou. Porque **unidos nós somos fortes**. **Unidos** não há inimigo que aguenta connosco. (Comício 2)

(II) TEMAS

O exercício de comparação dos discursos revelou que todos referem as mesmas temáticas e na mesma sequência. Foram identificados quatro temas principais: (1) Unidade nacional (2) Combate à pobreza (3) Distrito (4) Necessidades locais. A única exceção reside no caso do comício do Distrito Changara, na Província de Tete (comício 2) onde, logo no início, é explorado o tema das eleições provinciais e a importância do voto. Esta diferença pode ter decorrido da agenda mediática da época, que discutia o quadro jurídico das primeiras eleições das Assembleias Provinciais. Coincidência ou não, a verdade é que os dados do pleito eleitoral de 28 de Outubro de 2009, quer das presidenciais e legislativas, quer das assembleias provinciais, revelam que a afluência às urnas na Província de Tete esteve acima dos 95 por cento, enquanto que nos outros distritos apresentava apenas uma média de 30 a 40%. Além disso, em muitas mesas de voto, os resultados apurados indicavam 100% de votos na FRELIMO (MOE-EU, 2009:34).

Outro dos aspectos que sobressai no estudo dos temas reside na variabilidade de assuntos sobre as necessidades locais de cada distrito. Pode-se até argumentar que é nesta secção do discurso que se manifesta a componente mais importante das PAI, pois são aí afloradas as questões de interesse mais direto das populações, refletindo o estádio da própria dinâmica socioeconómica de cada local. Na maior parte dos distritos rurais são aludidos assuntos sobre a saúde, a educação e a gestão dos “7 milhões”, enquanto que no discurso proferido na cidade de Maputo, epicentro governamental, as discussões são em torno de aspectos mais “sofisticados”, como por exemplo: farmácias, seguros, transportes públicos, etc.

(III) CONTEXTO HISTÓRICO

A recurso à história, de acordo com Fairclough (2001), contribui para que ocorram processos de intertextualidade mais amplos, antecipando e moldando até textos subsequentes. De facto, nos discursos sob análise, o ideal de unidade é evocado através de histórias de superação e de valorização dos heróis nacionais, com destaque para Eduardo Mondlane. Guebuza recorre a exemplos contrários à unidade, como a distinção étnica ou territorial, justamente para demonstrar o inverso:

(...) as nossas **diferentes línguas**, as **nossas diferentes tradições**, as **nossas diferentes maneiras de cantar, dançar** (...) Eduardo Mondlane disse que isso não era problema. Pelo contrário, isso **enriquece o nosso património** (...) se os moçambicanos querem a mesma coisa, sendo diferentes, juntarem as suas diferenças e unirem-se, não haverá inimigos que os vença. (Comício 4, negrito adicionado)

(IV) RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO

O público constitui o elemento mais importante das PAI enquanto estratégia de relações públicas governamentais. Apesar de reconhecer as especificidades étnicas e culturais, Guebuza esforça-se para convencer que representa o interesse de todo o “maravilhoso povo moçambicano”, uma expressão recorrente em todos os comícios.

Nos seus discursos, o Presidente emula o diálogo face-a-face na escolha do vocabulário que subentende presença ou proximidade (ex. ouvir, partilhar, aprender), através de perguntas retóricas, nas interjeições de estímulo, com períodos de pausa. Esses intervalos silenciosos são elementos que ajudam a estruturar o discurso, principalmente no que se refere a mudança dos temas. Várias vezes essas mudanças são efectuadas através da sequência de frases interrogativas bem humoradas:

(...) Aqui onde estamos somos diferentes: Aqui há homens. Aqui há mulheres. São iguais?
Aqui há crianças. Aqui há adultos. São iguais?
Aqui há claros. Aqui há escuros. São iguais?
Aqui há magrinhos. Aqui há um bocadinho... (risos) são iguais? (comício 2)

Também o próprio facto de o Presidente se fazer acompanhar por uma comitiva governamental que inclui convidados, por ex. embaixadores e parceiros de cooperação, aponta para o objetivo de aproximação efetiva entre a classe política e os cidadãos.

(V) IDENTIDADE NACIONAL

A unidade nacional é um elemento central e transversal nos discursos presidenciais. Fortemente carregado de simbologia, Guebuza usa o termo unidade como catalisador da sua mensagem, e fá-lo de forma muito simples, capaz de ser percebida pelas suas audiências, maioritariamente analfabetos, recorrendo a exemplos prosaicos e a metáforas simples.

O uso da língua oficial portuguesa, herdada do colonialismo, impôs alguma dinâmica na organização das PAI, para garantir a tradução consecutiva intercalada

do discurso presidencial para diversas línguas nacionais. Estima-se a existência de 43 línguas nacionais no país, a maioria de origem bantu, mas completamente distintas. Realce-se, no entanto, que em várias ocasiões, o Presidente usa expressões oriundas de línguas nacionais no seu discurso, destacando-se o discurso proferido na cidade de Maputo, em que toda a parte de saudação e apresentação é feita na língua local (XiRonga).

Também a referência ao folclore local nos discursos, nomeadamente, as danças (ex. Makwai, Mapiko, Mandoa, Wunanga), os cânticos, os instrumentos musicais locais (ex. chiquissi) é sinónimo de elevação da identidade nacional de Moçambique. Supõe-se que estas formas de manifestação da cultura nacional aparecem no discurso do Presidente precisamente para, mais uma vez, aprofundar os laços das referências próprias e exclusivas dos moçambicanos.

5. Nota conclusiva

Em países pluriculturais e com profundas diferenças étnicas, os governos são desafiados a adoptar estratégias de comunicação que reforcem o sentido de pertença comum. É neste contexto que as relações públicas podem ser praticadas como elemento catalisador de diálogo entre o Governo e a sociedade. As PAI de Armando Guebuza são um exemplo paradigmático deste esforço, ao abrirem espaço para a criação de relacionamentos de proximidade entre a elite governamental e as províncias mais pobres e profundas de Moçambique.

As PAI parecem ter contribuído para aproximar os cidadãos da política. Os discursos do presidente, em especial, enfatizaram a identidade e os valores nacionais, e sobretudo, possibilitaram uma comunicação sem intermediação, entre os populares e o Presidente. No entanto, as condições para os cidadãos entrarem em diálogo com o presidente implicavam uma análise do risco. Logo à partida, os assessores do presidente descartavam as intervenções desfavoráveis. Este ponto leva-nos a indagar se, no essencial, as PAI, não seriam mais um poderoso mecanismo de legitimação do governo e do discurso da FRELIMO e menos uma estratégia simétrica de comunicação (Grunig, 2001) ou de relações públicas participativas (Motion, 2005).

De qualquer forma, e apesar de existirem certamente muitas variáveis que influenciam o voto, a verdade é que em 2004 a abstenção registada foi cerca de 63% enquanto que em 2009 se reduziu para 56%⁶. A tendência positiva dos votos favoreceu também a FRELIMO e o seu candidato Armando Guebuza – em 2004 é eleito com 63,74% dos votos e no segundo mandato, em 2009, com 75%. Além disso, em 2009, a FRELIMO e o seu candidato foram massivamente votados nas zonas rurais, incluindo regiões tidas tradicionalmente como da oposição. O Distrito do Búzi, um dos locais de amostra deste estudo, é exemplo disso (Pereira e Nhanale, 2014: 7).

Norris e Mattes (2003: p. 1) sustentam que as sociedades com um elevado índice de analfabetismo são marcadas por uma democracia “inconsciente”, no sentido de os potenciais eleitores não possuírem o discernimento necessário para avaliar os partidos e os seus candidatos com base nos seus manifestos eleitorais e programas de governação. Nestas sociedades, sublinham os autores, o apelo identitário

6 De acordo com os dados do STAE, a abstenção foi de 12% em 1994, 30% em 1999, 63% em 2004 e 56% em 2009.

cria um maior vínculo dos indivíduos aos partidos do que quaisquer planos e objetivos de governação apresentados. Esta tese parece aplicar-se ao caso em análise.

A ACD sugere que os discursos foram, efetivamente, uma ferramenta de consolidação da unidade nacional. A mensagem de combate à pobreza a partir dos Distritos, e associada à iniciativa do Orçamento de Investimento de Iniciativa Local (OILL), vulgos “7 milhões”, destinado ao financiamento a projetos locais, também sortiu resultados positivos. Apesar de algumas vicissitudes, nomeadamente queixas sobre a alegada falta de clareza sobre os critérios de atribuição e aplicação do orçamento, e a par com algumas reformas estruturantes no âmbito da macroeconomia e da governação, dados recentes sobre o progresso do Plano de Ação para Redução da Pobreza (PARP) do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional indicam que Moçambique subiu no *Ranking do Doing Business* e que os níveis de pobreza têm igualmente decrescido, ainda que de forma modesta. (FMI, 2014:20).

O próprio mosaico plurilinguístico levou ao reforço do uso da língua portuguesa, herdada do colonialismo, enquanto língua oficial nas comunicações oficiais do presidente no âmbito das PAI. A grande vantagem da língua oficial portuguesa é estar mais disseminada pelo país, contrariamente às línguas nativas que estão circunscritas às localidades e são muito distintas. Ao dar primazia à língua portuguesa, o governo não se mostrou tendencioso por uma ou mais línguas nacionais, o que também terá contribuído para a mensagem de unidade.

Em suma, com uma “pedagogia de governação democrática” (Siteo, 2014), Armando Guebuza implementou uma estratégia de relações públicas com o objetivo de educar a sociedade moçambicana no sentimento de pertença nacional, com efeitos na crescente participação política dos cidadãos. A ordem do discurso, a linguagem utilizada e a inter-relação de ideias, tal como propõe Fairclough (2001), enfim, toda a retórica presidencial soube potenciar e estimular os valores da “moçambicanidade”, com potenciais efeitos redutores nas diferenças étnicas entre a população. Os discursos do Presidente serviram também para estabelecer uma comunicação bilateral mais próxima e efetiva junto do cidadão, através da descentralização e reforço da Administração Local do Estado (Conselhos Consultivos). Esta tática permitiu construir as bases de um relacionamento de confiança entre as partes porque o cidadão rural, antes desprovido dos mais elementares serviços sociais, passou a ter na sua comunidade o poder executivo do Estado.

Referências bibliográficas

- Alden, C. (2001). *Mozambique and the construction of the new African state. From negotiations to nation building*. Nova Iorque: Palgrave.
- Bennett, W. L. (2001). *News: The politics of illusion*. Nova Iorque: Addison Wesley Longman.
- Boorstin, D. J. (1961). *The Image: A guide to pseudo-events in America*. Nova Iorque: Atheneum.
- Bruner, M. L. (2002). *Strategies of remembrance: The rhetorical dimensions of national identity construction*. Columbia: University of South Carolina Press.
- Chaka, M. (2014). Public relations (PR) in nation-building: An exploration of the South African presidential discourse. *Public Relations Review*, 40(2), 351-362.

- Chichava, S. e Pohlmann, J. (2011). Uma breve análise da imprensa moçambicana. In Luís de Brito, Carlos Castel-Branco, Sérgio Chichava, António Francisco (Orgs.), *Desafios para Moçambique*. Maputo: Instituto de Estudos Sociais e Económicos.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2011). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications* (2ª ed.). Nova Iorque: Routledge: USA and Canada.
- Deutsch, K. W. (1966). *Nation-building*. Nova Iorque: Atherton Press.
- Emerson, R. (1966). Nation building in Africa. In K. W. Deutsch, & W. J. Foltz (Eds.), *Nation-building* (pp. 95–116). Chicago: Atherton.
- Fairclough, N. (2001). *Discurso e mudança social*. Brasília: Universidade de Brasília.
- Grunig, J. (2001). Two-way symmetrical public relations: Past, present and future. In R. Heath R., *Handbook of Public Relations* (pp. 11-30). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Guelke, A. (2012). *Politics in Deeply Divided Societies*. Cambridge: Polity Press.
- Ki-Zerbo, J. (2007). *História da África negra II*. Lisboa: Publicações Europa-América.
- Leininger, J. Heyl, C., Mairhack, H., & Reichenbach, B. (2012). Instituições informais e descentralização em Moçambique – A presidência aberta e inclusiva. In B. Weimer (Ed.), *Moçambique: descentralizar o centralismo* (pp. 216-237). Maputo: Instituto de Estudos Sociais e Económicos (IESE).
- Mário, T. (2008). *Direito à Informação e Jornalismo em Moçambique: Estudos e Comunicações*. Maputo: Ndjira.
- Mário, T. (2012). *Guia de reforma das políticas e legislação da comunicação social em Moçambique*. Maputo: Friedrich Ebert Stiftung.
- Matola, A. (Org.). (2009). *Armando Guebuza em Presidência Aberta*. Maputo: Gabinete de Estudos da Presidência da República.
- Motion, J. (2005). Participative public relations: power to the people or legitimacy for government discourse? *Public Relations Review*, 31(4), 505-512.
- Parekh, B. (1995). The concept of national identity. *New Community*, 21(2), 255-268.
- Pereira, J. e Nhanale, E. (2014). *As eleições gerais de 2014 em Moçambique: Análise de questões fundamentais*. Maputo: AfriMAP, Fundações da Open Society.
- Pfetsch, B. (1999). *Government News Management - Strategic Communication in Comparative Perspective*. Discussion Paper FS III 99-101. Retrieved from <http://bibliothek.wzb.eu/pdf/1999/iii99-101.pdf>.
- Sitoe, R. (2014). Presidência aberta e inclusiva: Uma pedagogia de governação democrática. In Matota, A. et al (Orgs.), *Presidência Aberta e Inclusiva – Uma pedagogia de governação democrática em Moçambique 2005-2014* (pp.120-153). Maputo: Gabinete de Estudos da Presidência da República.
- Taylor, M. (2000). Towards a public relations approach to nation-building. *Journal of Public Relations*, 12(2), 179-210.
- Taylor, M., & Botan, C.H. (1997). Public relations campaigns for national development in the Pacific Rim: The case of public education in Malaysia. *Australian Journal of Communication*, 24(2), 115-130

- Taylor, M., & Kent, M. (2006). Public relations theory and practice in nation building, In C. Botan and V. Hazleton (Eds.), *Public Relations Theory II* (pp. 299-315). Mahwah, N. J: Lawrence Erlbaum Associates,
- Van Dijk, T. (1997). Semântica do discurso. In E. Pedro (Org.), *Análise crítica do discurso: Uma perspectiva sociopolítica e funcional*. Lisboa: Editorial Caminho.
- Van Leuven, J. K., & Pratt, C. B. (1996). Public relations' role: Realities in Asia and in Africa south of the Sahara. In H. M. Culbertson & N. Chen (Eds.), *International public relations: A comparative analysis* (pp. 93-106). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Wood, L., & Kroeger, R. (2000). *Doing discourse analysis: Methods for studying action in talk and text*. Londres: Sage Publications.

Notas biográficas

Stelia Neta é Diretora Nacional Adjunta de Coordenação Institucional e Imagem no Ministério da Economia e Finanças de Moçambique.

É Doutorada em Ciências da Comunicação (2017) e Mestre em Comunicação Estratégica (2013), pela Universidade da Beira Interior, Portugal; Licenciada em Jornalismo (2005), pela Universidade de Coimbra, Portugal.

Gisela Gonçalves é Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade da Beira Interior. Presidente do Departamento de Comunicação e Artes da UBI. Investigadora integrada no LabCom.IFP – Centro de Investigação em Comunicação, Filosofia e Humanidades. Vice-coordenadora da secção de Comunicação Estratégica da ECREA. Principais áreas de investigação: teoria das relações públicas, ética da comunicação e comunicação política.

(Página deixada propositadamente em branco)

A empresa de relações públicas norte-americana
contratada por Salazar (1951-1962) – A estreia
da ditadura no modelo assimétrico bidirecional
no período pós-António Ferro

The American public relations firm hired by Salazar (1951-1962)
– The debut of the dictatorship in the bidirectional asymmetric
model in the post-António Ferro period

La empresa de relaciones públicas norteamericana contratada
por Salazar (1951-1962) – El estreno de la dictadura en el modelo
asimétrico bidireccional en el período post-António Ferro

VASCO RIBEIRO

Universidade do Porto, Faculdade de Letras,
4150-564 Porto, Portugal
vribeiro@letras.up.pt

Recebido | Received | Recebido: 2018-01-28
Aceite | Accepted | Aceptación: 2018-05-24

RESUMO

Uma década antes de ser publicado o primeiro manual de relações públicas em Portugal, uma tradução da obra de Sam Black (1962), António de Oliveira de Salazar já tinha uma pasta com vasta correspondência pessoal com uma empresa de *public relations* de Nova Iorque. Chamava-se *George Peabody and Associates* e desenvolveu um intenso e sofisticado trabalho a nível turístico e político durante 11 anos (1951-62). Com recurso a uma pesquisa aos arquivos da Torre do Tombo e do Departamento de Justiça norte-americano, assim como ao estudo epistolográfico e prosopográfico das principais figuras do antigo regime, tentaremos demonstrar as estratégias, as táticas e os principais protagonistas desta empresa que serviu o Estado Novo e o ditador do regime. Como principal conclusão, este artigo revela como, ainda durante os anos 50 e sem António Ferro, o próprio Governo ditatorial protagonizou uma instintiva viragem comunicacional para o *modelo assimétrico bidireccional* (Grunig & Hunt, 1984).

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação estratégica; relações públicas; assessoria de imprensa; comunicação política; Estado Novo

ABSTRACT

A decade before the publication of the first public relations manual in Portugal, a translation of the work of Sam Black (1962), Antonio de Oliveira de Salazar already had a portfolio with extensive personal correspondence with a public relations company in New York. It was called George Peabody and Associates and developed an intense and sophisticated work in tourist and political communication for the Portuguese Government during 11 years (1951-62). Through a search of the archives of Torre do Tombo and the US Department of Justice, as well as the epistemological and prosopographic study of the main figures of the old regime, we will try to demonstrate the strategies, tactics and main protagonists of this company that served the New State and the dictator of the regime. As a main conclusion, this article reveals how, even during the 1950s and without António Ferro, the dictatorial Government itself carried out an instinctive communication shift towards the bidirectional asymmetric model (Grunig & Hunt, 1984).

KEYWORDS

Strategic communication; public relations; media relations; political communication; New State

RESUMEN

Una década antes de ser publicado el primer manual de relaciones públicas en Portugal, un trabajo de traducción Sam Black (1962), António de Oliveira Salazar tenía una carpeta con extensa correspondencia personal con una firma de relaciones públicas en Nueva York. Su nombre era George Peabody and Associates y desarrolló un trabajo intenso y sofisticado a nivel turístico y político para el gobierno portugués durante 11 años (1951-62). Recurriendo a la investigación de los archivos de la Torre do Tombo y del Departamento de Justicia norteamericano, así como al estudio epistolográfico y prosopográfico de las principales figuras del antiguo régimen, intentaremos demostrar las estrategias, las tácticas y los principales protagonistas de esta empresa que sirvió al Estado Nuevo y al dictador del régimen. Como conclusión principal, este artículo revela cómo, aún durante los años 50 y sin António Ferro, el propio Gobierno dictatorial protagonizó un instintivo viraje comunicacional para el modelo asimétrico bidireccional (Grunig & Hunt, 1984).

PALABRAS CLAVE

comunicación estratégica; relaciones públicas; asesoría de prensa; comunicación política; Estado Nuevo

Introdução

António Ferro soube criar uma orquestra de persuasão para servir o Estado Novo a partir da Educação, das Artes, da Cultura e do Turismo. Também conseguiu encontrar uma narrativa para promover Salazar, apesar de limitado que estava nos seus impulsos de engrandecer o ditador à semelhança de Mussolini ou Hitler (Ferro, 1938). Idealizou uma “política do espírito” (Ferro, 1948), que ditava as novas regras,

hábitos, preconceitos e narrativas históricas que tocavam em todos setores da sociedade portuguesa. Uma propaganda¹ alicerçada no trinómio Deus-Pátria-Família. Mas quando Ferro abandona o Secretariado Nacional de Informação (SNI), no final de 1949, o desgaste do regime e do Presidente do Conselho, a nível nacional e internacional, tinha sobre Ferro um peso redobrado.

Recorde-se que, no pós-II Guerra Mundial, a imagem internacional de Portugal havia ficado colada à derrota nazi, agudizada pelo inusitado episódio do luto nacional pela morte de Hitler e pela conseqüente repercussão no exterior. A imprensa britânica “lança-se numa campanha sem freio contra Salazar” (Nogueira, 1978: 566) e, em Washington, “a rádio e a imprensa não cessam de atacar Portugal” (*Ibid.*). Mas os problemas de Salazar não se esgotaram neste episódio. Em 1946, o Governo português requer a entrada nas Nações Unidas, mas a União Soviética, a Polónia e o México impedem tal pretensão por se tratar de “um regime fascista similar à Espanha [franquista]” (*The New York Times*, 1946b: 5). No final do mesmo ano, e como resultado da encenada abertura democrática do regime, o Movimento de União Democrática (MUD) denuncia a falta de liberdade de expressão e pensamento, assim como a perseguição a opositores políticos (*The Washington Post*, 1946: 2). Também têm visibilidade os primeiros sinais da intenção do recente Estado Indiano de querer integrar os territórios portugueses de Goa, Damão e Diu, que consideram “o pior modelo de domínio colonial” (*The New York Times*, 1946a). De igual modo, as greves que ocorreram na primavera de 1947 em Lisboa (*The Sun*, 1947: 13) e as conseqüentes prisões e deportações dos seus líderes (*New York Herald Tribune*, 1947: 14) tiveram eco na imprensa dos EUA. Até a nível financeiro o cerco aperta, porque do Plano Marshall só chegam a Portugal 30 milhões de dólares em vez dos esperados 100 milhões.

Mas a forma como parte da opinião pública norte-americana via Portugal, nos anos imediatos ao término da Grande Guerra, está bem espelhado na edição em que a revista *Time* faz capa com Salazar e uma alegórica maçã podre. Com o título, na primeira página, “Portugal de Salazar, o decano dos ditadores”², o pesado artigo, que dita a proibição de circulação da *Time* em Portugal, retrata um Estado falhado, onde abunda a miséria, a corrupção e o clientelismo endémico. O mal-estar instala-se ao mais alto nível: desde os membros do Governo, passando pela União Nacional e pelos putativos delfins de Salazar – Marcello Caetano³ e Pedro Theotónio Pereira⁴.

E é o próprio Theotónio Pereira quem ataca a inépcia de António Ferro, numa carta de 8 de março de 1948 onde critica a fraca comunicação internacional do

1 Iremos usar sempre o conceito de *propaganda* assumido por Lasswell (1927: 627): “a gestão de atitudes coletivas pela manipulação de símbolos com significado”; assim como a definição de Bernays (1928: 9): “manipulação consciente e inteligente dos hábitos e opiniões das massas”.

2 O artigo não está assinado, mas a autoria é atribuída ao jornalista P. Knauth (ver Comissão do Livro Negro Sobre o Regime Fascista, 1982, pp. 41-49).

3 Após a II Guerra, e antes de ser Presidente do Conselho, tinha sido ministro do Ultramar (1945-1947), depois presidente da Câmara Corporativa (1949-55) e Ministro da Presidência (1955-59).

4 Tal como Marcello Caetano, era um dos nomes mais falados para a sucessão de Salazar. No seu longo percurso político destacamos os mais altos cargos nas Embaixadas de Portugal em Madrid (1940), Rio de Janeiro (1945-47), Washington (1947-50) e como ministro da Presidência (1958-61).

Governo⁵, dando como exemplo a incapacidade de maximizar “o efeito político que se poderia tirar do Acordo dos Açores”⁶. Noutra carta, que Salazar lê a 7 de março de 1949, lamenta o jornalismo americano, a falta de penetração de notícias positivas e alvitra que com a “compra de materiais estratégicos ainda se pode obter alguma compreensão [da opinião pública norte-americana]”⁷. Importa ainda destacar um pormenor à luz das teorias das relações públicas: o embaixador reprova a comunicação executada pelo SNI⁸, considerando que esta “resvala para o estilo de autolouvor (...). Poder-se-iam limitar a expor os factos que já eram por si bem eloquentes, mas não se resistiu nem aos adjetivos, nem à excessiva tendência para elogiar o que é nosso”⁹. Práticas coincidentes, dentro dos modelos de Grunig e Hunt (1984), com o modelo de *propaganda*, mas sobretudo com o modelo de *informação pública*¹⁰, muito associado a Ivy Lee¹¹.

Como se viu, a política externa portuguesa no período de 1945 a 1949 – que César Oliveira (1989: 74) categoriza como “as hesitações e as incertezas do salazarismo num mundo transformado” e Fernando Rosas paradoxalmente com “Estado velho, mundo novo” (1994) – ditou a necessidade de edulcorar a imagem da ditadura junto da potência americana. Assim, em 1951 e já com José Manuel Costa¹² como secretário nacional do SNI, é contratada a *George Peabody and Associates*, uma autointitulada *public relations company* com sede na avenida que concentrava as mais importantes empresas de publicidade e comunicação de Nova Iorque, a *Madison Avenue*.

Cabe-nos, ainda, ressaltar que o presente artigo recorreu metodologicamente à análise documental, com particular foco nas metodologias de uma outra ciência

5 Torre do Tombo/Arquivo Oliveira Salazar/Correspondência Pessoal – 18, capilha 2, fl. 140. Importa referir que Theotónio Pereira criticava Ferro ainda quando era embaixador no Brasil (1945-47).

6 *Ibid.*, fl. 146.

7 TT/AOS/Correspondência Diplomática -18, fls 236 e 237.

8 Logo no início do Estado Novo é criado, em outubro de 1933, o Secretariado Nacional de Propaganda (SPN) e, a 23 de fevereiro de 1944, transforma-se em Secretariado Nacional da Informação, Cultura Popular e Turismo (SNI).

9 TT/AOS/CD-18, fl. 146.

10 Na obra *Managing Public Relations* de Grunig & Hunt (1984: 22) as relações públicas são apresentadas em quatro modelos separados: 1) *Propaganda*; 2) *Informação pública*; 3) *Assimétrico bidirecional*; e 4) *Simétrico bidirecional*. Os modelos de *Propaganda* e *Informação pública* assumem-se por uma comunicação unidirecional pois há só uma preocupação do comunicador disseminar informação sem considerar o *feed-back* do público.

11 Ivy Lee é erradamente tido como o pai da assessoria de imprensa (ver Ribeiro, 2015). Teve um papel decisivo com a *press agency* porque, simplesmente, abandonou esta designação profissional e adotou uma nova – a de *publicist*. A *publicity* não foi criação dele, mas passou a ser a sua atividade propagandística, caracterizando-se por aliar, em processos de promoção, a assessoria de imprensa à publicidade. Ficou conhecido também por ter sido *publicist* de John D. Rockefeller e de ter branqueado um massacre a grevistas, executado a mando deste industrial, numa mina em Ludlow, no Colorado, assim como de ter trabalhado para Goebbels e Hitler.

12 José Manuel Costa coordenou o SNI entre 3 de março de 1951 e 6 de fevereiro de 1956. Foi, nas palavras de Artur Portela (1982: 112), um “secretário nacional de informação *estricto*” e, ainda segundo este autor, a sua nomeação “teve um significado político preciso: Ferro falhou” (*Ibid.*). Não teve um papel central na contratação desta *public relations* e geriu sempre o SNI de forma cinzenta e burocrática.

social, a História. Assim, recorreremos à *epistolografia* para analisar e interpretar a correspondência entre a elite do Estado Novo e a empresa de relações públicas que é objeto da investigação, assim como complementamos com a análise prosopográfica através de obras que relatam percursos e práticas profissionais dos principais atores do presente estudo. Ao logo do artigo tentaremos enumerar os conceitos e as terminologias empregues, mas desde já assumimos que estaremos cingidos, nas dimensões espaço/tempo, aos EUA, entre o pós-Segunda Guerra (1945) e inícios da década de 60.

Os anos 50 e a *PR life style*

É o jornalista Irwin Ross (1958) quem escreve uma das mais fascinantes obras sobre a atmosfera que se vivia em Nova Iorque à volta da publicidade e comunicação. Com o sarcástico título *The Image Merchants: The Fabulous World of Public Relations*, o autor revela-nos a existência de 136 escolas e universidades com cursos dedicados à profissão, que ‘geravam’ uma tribo que exibia, com orgulho, o “glamour” da sua “*PR life*” (Ross, 1958: 242). Ross calcula que, só em Manhattan, existiam 10 mil *public relations*, “naquela que é, sem dúvida, a indústria de serviços mais volátil e de maior crescimento rápido dos EUA” (Ross, 1958: 16).

Também Vance Packard (1957), num tom mais conspirativo, denuncia a omnipresença desta nova área de negócios no emblemático livro: *The Hidden Persuaders*. Ou ainda, ligeiramente mais tarde, mas descrevendo o mesmo período, Daniel Boorstin (1961) equipara o profissional de relações públicas a Deus, pois detém a capacidade de *fazer acontecer* através da organização de *pseudo-eventos*.

O trabalho de promoção de Estados estrangeiros, mesmo antes da II Guerra Mundial, representava um terço do volume do negócio desta indústria (Cater, 1959) e era vigiado pela Administração Central. Todas as empresas que trabalhassem para governos estrangeiros eram obrigadas, por lei, a fazerem um registo anual no Departamento de Justiça, o *Foreign Agents Registration Act*, onde indicavam o cliente principal, a atividade exercida e a quantia ganha.

Se pegarmos, a título de exemplo, no período entre 1950 e 1954, verificamos que o Departamento de Justiça registou 91 agentes/empresas de assessoria de imprensa, publicidade, *lobbying* e relações públicas a trabalharem para 79 nações estrangeiras, gerando um volume de negócios de nove milhões de dólares. Assim, para além da *George Peabody and Associates* servir Portugal, tínhamos, por exemplo, a *Hill & Knowlton* como agência da Colômbia, a *Thompson, Harold & Keith* com a RFA e a *Win Nathanson & Associates* com o Brasil.

A pioneira *George Peabody and Associates*

O proprietário e presidente da agência ao serviço do Estado Novo era George Peabody, Jr.¹³ e o vice-presidente Curtir Hoxter¹⁴. A gestão da conta era assegurada pelo próprio Peabody, mas, ao longo dos anos, outros profissionais se envolveram na

13 Filho de Leonard Henry Bernheim e George Peabody, George Peabody, Jr. era oriundo de Connecticut e graduou-se na Pomfret School. Casou com Bárbara Keating, produtora de conteúdos da CBS, em outubro de 1949.

14 Tinha sido diretor de relações públicas da Câmara do Comércio Internacional dos EUA.

relação com Portugal, como William B. Glass, Miss Evelyn Heyward e Ruy Morales los Rios Leitão. Do lado do cliente, o principal interlocutor era o chefe da Repartição de Turismo do SNI, Ricardo Felner da Costa, mas há uma infundável correspondência com o chefe da contabilidade do SNI, José Alvellos, e com os três secretários nacionais que passaram pelo SNI neste período: José Manuel Costa, Eduardo Brazão¹⁵ e César Moreira Batista¹⁶. Da cúpula do regime, encontram-se correspondência e referências a Ricardo Espírito Santo Silva¹⁷, Paulo Cunha¹⁸, Luís Esteves Fernandes¹⁹, Pedro Theotónio Pereira e Salazar. Em todo o *corpus* documental relativo à agência só há menção a um outro país cliente: o governo das Filipinas.

No essencial, a estratégia desta empresa para colocar Portugal e o seu regime sob uma luz favorável da opinião pública norte-americana passou por: 1) criar laços de permanente informação junto de um vasto número de agências de turismo; 2) incrementar uma proactiva assessoria de imprensa; 3) desencadear o lançamento de dezenas de livros e guias de viagens sobre Portugal; 4) facilitar e apoiar a produção de filmes com narrativas positivas de Portugal; 5) organizar exposições, palestras e aulas; 6) convidar centenas de jornalistas, escritores, professores, investidores e outras personalidades a visitar o país; 7) apoiar tudo que pudesse originar boas mensagens sobre Portugal; e 8) efetuar estudos e inquéritos junto dos públicos-alvo. Considerando este último ponto, verificamos que a procura de *feedback* revela que atuavam de acordo com o modelo *Assimétrico bidirecional*²⁰.

AS VIAGENS DE JORNALISTAS, A MÚSICA *APRIL IN PORTUGAL* E AMÁLIA RODRIGUES

EM NOVA IORQUE

Durante os primeiros cinco anos, e segundo o relatório “Cinco anos de Atividade da Organização George Peabody na Propaganda dos Assuntos Portugueses dos EUA”²¹, a agência fez publicar na imprensa norte-americana mais de dois mil artigos de promoção turística e política, assim como difundiu milhares de notas de im-

15 Eduardo Brazão foi secretário nacional entre 6 de novembro de 1956 e 1 de novembro de 1958. Tinha estado no Protocolo de Estado no MNE, mas Marcello Caetano leva-o para o SNI, que recorda como “uma trapalhada simpática, ali implantada no Palácio Foz com muito amadorismo, mas boémia talentosa. Um organismo português, desprovido duma base sólida”(Brazão, 1976: 314).

16 César Moreira Batista entrou para o topo do SNI a 1 de novembro de 1958, também pela mão de Marcello Caetano, mantendo-se como secretário nacional até 1968. É o mais metódico e sistemático de todos os secretários nacionais e, por isso, aquele que mais se encaixa no perfil de relações públicas.

17 Banqueiro e fundador do Banco Espírito Santo & Comercial de Lisboa.

18 Foi ministro dos Negócios Estrangeiros nos seguintes períodos: de fevereiro de 1950 a dezembro de 1956; de fevereiro a maio de 1957 e de junho de 1957 a agosto de 1958.

19 No período em análise, foi embaixador de Portugal em Washington entre 1950 e 1961. Trata-se ainda de um dos nomes mais estudados como hipotético impulsionador da contratação desta agência. Todavia, a aparente pouca proximidade com Salazar, a ausência de documentos que demonstrem a ligação à agência e seu livro de memórias (Fernandes, 2007) esvaziaram essa hipótese.

20 Voltando a Grung & Hunt (1984: 22), o modelo *Assimétrico bidirecional* representa o início de uma comunicação que leva em conta a informação recolhida do público, apesar de a informação emanada representar ainda um volume superior ao *feed-back*.

21 TT/AOS/PC-46, fls 231-255

prensa sobre Portugal junto da *Associated Press*, encartou suplementos no *Herald Tribune* e produziu anúncios publicitários no *The New York Times*²². Entre os artigos induzidos pela consultora²³, destacamos, como exemplo, os títulos: “Stopover in Portugal” (Marques, 1951: 246), “On Portugal’s cost of the sun: royal life on the portuguese Riviera” (Gardner, 1952: 23) ou “Versatile Portugal” (Richardson, 1953: 52). Mas são às dezenas as notícias sobre turismo, atividades económicas, produtos, património paisagístico e edificado, folclore e língua, quase tudo relacionado com os quatro destinos eleitos pelo regime – Lisboa (e.g. Radom, 1954: 3), Algarve (e.g. Hackett, 1953: 21), Madeira (e.g. Hackett, 1956: 153) e Fátima (Winship, 1951: 10). Uma constante em praticamente todos os grandes jornais norte-americanos, mas também em revistas como a *Life*, *Time*, *Newsweek*, *Vogue*, *Cosmopolitan*, *Esquire*, *This Week*, *Readers Digest*, *Travel* e noutras dezenas de títulos²⁴.

Na já referida pasta de correspondência pessoal entre Oliveira Salazar e George Peabody, encontram-se dezenas de reportagens e notícias publicadas em revistas. Numa pode ler-se a reportagem que resultou de uma viagem ganha num concurso lançado pela revista *Glamour*, edição de janeiro de 1953, onde se pode contemplar fotografias da vencedora, Joy Godbehere, numa casa de fado, a jantar no Casino do Estoril, a visitar a Quinta do Carmo e a conversar na piscina da casa de Ricardo Espírito Santo²⁵. Noutra revista, a *Parade* de junho de 1953, vemos Amália Rodrigues e Paulo Rodrigues a passearem de barco em Ponta Delgada ou a contemplar as lagoas açorianas²⁶; na *U.S. Camara* de abril de 1957, o jornalista Tom Maloney relata um “paraíso para os fotógrafos” (Maloney, 1957: 49). Outra reportagem sobre Salazar que merece destaque intitula-se “Winter fun and fados” (English, 1959: 101) e foi publicada na edição de outubro de 1959 da revista *Town & Country*.

Na televisão, que durante a década de 50 chega a praticamente todos os lares dos EUA (Sabato, 1993), a consultora conseguiu cerca de 20 referências²⁷ positivas em canais como a *CBS*, a *NBC*, a *ABS* ou a *WABD*; e na rádio logrou incluir convidados e temas portugueses na programação, sendo o lançamento de uma música de inspiração nacional e a promoção do primeiro álbum nos EUA de Amália Rodrigues pela *Angel Records* as operações de maior sucesso. De resto, a *George Peabody* encorajou a gravação de um disco com a música “Coimbra” em versão inglesa – rebatizada de “April in Portugal” – e distribuíram-na por todas as estações de rádio e televisão. Mesmo não havendo qualquer evidência da interferência da empresa de relações públicas, a música “foi, durante largo tempo, cotada entre as três mais populares dos EUA”²⁸ no ano de 1952 e chegou a ser interpretada por Dinah

22 *Ibid.*, fl 232.

23 *Ibid.*, fls. 232 a 238.

24 *Ibid.*, fls. 239-243.

25 In “A journey for joy”, *Glamour*, fevereiro 1953: 85-87. Pode ser consultada em TT/AOS/CP-210, fls. 134-136.

26 In “This could be your new vacation jackpot”, *Parade*, 26 de junho de 1953: 18-19. Pode ser consultado em *Ibidem*, fls 143-145.

27 *Ibid.*, fls 243 e 244.

28 TT/AOS/PC-46, fls 248.

Shore, Ella Fitzgerald e Louis Armstrong. Feito que permitiu levar Amália Rodrigues ao *Eddie Fisher Show*, na *NBC*²⁹, em 1953. Aliás, quando a diva portuguesa lança o seu primeiro álbum nos EUA, o *Fado and Flamenco Favorites* (1954), teve ampla promoção na imprensa norte-americana.

No cinema, a *Peabody* apoiou no guarda-roupa e fez a promoção na imprensa de “The Miracle of our Lady of Fatima” (1952), uma *hollywoodesca* produção da *Warner Brothers* que acabou por ser uma autêntica rampa de lançamento para os dois anteriores êxitos musicais (e.g. *Cos*, 1953: 35).

A PUBLICAÇÃO DE LIVROS E GUIAS DE VIAGEM “DO BENEVOLENTE DITADOR”

Surpreendente foi o trabalho que a equipa de George Peabody conseguiu desenvolver com a edição de livros e guias de viagens sobre Portugal, contratando, para tanto, os serviços da editora que dominava o mercado neste setor, a *Double-day Company*. A editora intermediava a introdução de conteúdos portugueses em novas edições de autores já consagrados ou convidava jornalistas que tinham um bom relacionamento com Portugal a escreverem sobre o país. Nesta última estratégia, temos como exemplo o jornalista de viagens do *The New York Times*, Walter Hackett³⁰, que escreveu, sob encomenda, um livro infantil baseado na lenda das amendoeiras em flor – “The Queen Who Longed for Snow” (Hackett, 1954) – e o ensaio “Portugal – The Neighbor Worth Knowing”³¹.

Nos guias de viagens, a lista de textos apologéticos sobre Salazar atinge o seu auge. Destaca-se aqui o “Guide to Europe”, de Richard Joseph, que admite a existência de um ditador “mas, em vez de um agressivo demagogo, foi retratado um tranquilo e reformado professor de economia que começou a fortalecer a moeda e a revitalizar a economia” (Joseph, 1960 [1956]: 361); e “Fielding’s Travel Guide to Europe”, de Temple Fielding, que informa os viajantes de que “atualmente [Portugal] é uma ditadura, não sinistra e malvada como a Alemanha e Itália no tempo da guerra, mas talvez a soberania mais benevolente do mundo” (Fielding, 1960 [1955]: 746). Neste trabalho editorial da *George Peabody* também foram incluídas nove receitas portuguesas no reputado “Complete Round-the-World Cookbook”, de Myra Waldo (1955), e sete páginas sobre festas, feiras e festivais tradicionais no “Festivals Europe”, de Robert Meyer, Jr (1954).

Mas, entre todos os livros editados, aquele que se apresenta como o mais encomiástico é “Fátima - Pilgrimage to Peace”, do casal April e Martin Armstrong. A obra descreve o Estado Novo como um regime “híbrido entre o autoritarismo e a democracia” (Armstrong & Armstrong, 1954: 56) e Salazar como um autêntico Messias: “Reconstruiu a economia da nação. Acabou com a anarquia e trouxe ordem.

29 A participação de Amália Rodrigues no programa *Eddie Fisher Show* na *NBC*, no dia 1 de julho de 1953, pode ser visionado aqui: <https://www.youtube.com/watch?v=K6kqXvUleE>

30 O primeiro livro sobre Portugal de Hackett, “Portugal for Two” (1931), deixou boa impressão. O então chefe da Secção de Imprensa Estrangeira do SNI, Tavares de Almeida, respondendo a um pedido de informações do secretário pessoal de Salazar, José Luciano Sollari Allegro, descreve o jornalista desta forma: “Tem sido correto, objetivo e útil a Portugal” (in AOS/CO/PC-1D, cp. 36, folha 136).

31 Apesar de aparecer na correspondência a Salazar e em vários relatórios do SNI, desconhece-se se este último título chegou a ser editado.

(...) Nunca se casou. Sua vida é simples quanto a luxos; é como um monge. Vive para servir Portugal e seu Deus." (*Ibid.*, 57).

O DECORADOR E AS BUGIGANGAS NO MACY'S

Merecem também destaque as ações envolvendo um dos mais reputados decoradores dos EUA, William Pahlmann, e a cadeia de retalho *Macy's*, de Nova Iorque. Depois de uma viagem de seis semanas, durante o verão de 1952, Pahlmann descobre um Portugal "cheio de charme e cor" (William Pahlman cit in Raimond, 2010: 37). Fica encantado por encontrar "em Portugal formas de arte refrescantemente simples, naturais, calorosas, pessoais e altamente decorativas. Gostava tanto da arte e da cultura portuguesa que colecionou exemplos de cerâmica e outras artes decorativas" (Raimond, 2010: 37). Inspiração importante para satisfazer a encomenda e apresentar à sociedade nova-iorquina o *Portuguese Bazar*: um apartamento modelo equipado com mobiliário, tapeçarias e toda a sorte de artigos de decoração, não faltando os azulejos, as cestas de vime, a cama estilo *Queen Anne*, os pratos-couve *Bordalo Pinheiro* e o galo de Barcelos³². A par com a exibição, criou uma coleção de pequenos artefactos em porcelana produzidos pela *Lord & Taylor* para venda na *Macy's* (Morrison, 1953b: 14), que representavam os pescadores da Nazaré, o carro de bois e outros símbolos etnográficos portugueses. Conhecido como o "million-dollar decorator" (Zolotow, 1957: 143) e muito prestigiado nos EUA, já que "nenhum outro decorador influenciou tanto a casa dos americanos" (Loring, 1999: 79), Pahlmann manteve até ao fim da sua carreira uma grande admiração pela arte portuguesa, bem visível em artigos de opinião³³ e na sua mais emblemática obra: "The Pahlmann Book of Interior Design" (1955). Visitou Portugal a convite do SNI, pelo menos, mais duas vezes.

OS RESULTADOS, OS CUSTOS E A SUBSTITUIÇÃO POR UM CONCORRENTE

As muitas ações e táticas de relações públicas que foram desencadeadas pela *George Peabody & Associates* resultaram num significativo crescimento de turistas oriundos do novo mundo. Num dos documentos da correspondência pessoal de Salazar, identifica-se um aumento de 6.490 (em 1947) para 30.700 turistas americanos (em 1955). Numa deslocação aos EUA realizada por Joaquim Paço D'Arcos³⁴, escritor e chefe dos Serviços de Imprensa do Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE), o sucesso do desempenho da *George Peabody* está bem patente no relatório que envia ao SNI: "A firma *Peabody*³⁵ tem exercido nos últimos tempos uma certa ação (...). Não me parece, todavia, que se deva gastar grandes somas nessa

32 Ver revistas *House & Garden*, edição junho/1953, *Fabrics Magazine*, edição 'Summer/1953', e *Vogue*, edições de junho/53 e outubro/1953. Destaca-se também os artigos "Holiday hospitality" (Pepis, 1953) e o "Model flat is exhibited by design" (Morrison, 1953a); e o anúncio "Pahlmann Portugal - 7 vivid portuguese prints chintz" (Los Angeles Times, 1953).

33 Ler, por exemplo, "Don't be bored, do something different" (Pahlmann, 1967).

34 É nesta viagem que o autor escreve "A Floresta de Cimento: Claridade e Sombras dos Estados Unidos" (1953).

35 Grifo nosso.

propaganda enquanto não houver em Lisboa um hotel que possa albergar número bastante elevado de hóspedes”³⁶.

Mas o maior fã do trabalho desta agência era o chefe da Secção de Turismo do SNI, Ricardo Felner da Costa, que manifestava uma fé cega no “bom e efetivo trabalho de George Peabody”³⁷. Nas suas palavras: “George Peabody está colocado numa posição social e desfruta duma situação única que lhe permite com relativa facilidade modificar o ambiente informativo, quer dos jornais, da rádio ou da televisão”³⁸.

Também Pedro Theotónio Pereira chegou a fazer um balanço positivo nas *Palavras de abertura* do livro que celebra os 25 anos de SNI, assegurando que “no estrangeiro somos agora infinitamente mais conhecidos e apreciados” (P. T. Pereira, 1958: 6 e 7). Aliás, tal como foi referido no início deste artigo, Pedro Theotónio Pereira parece ter sido determinante na contratação da *George Peabody and Associates*, quando representava Portugal em Washington (1947-1959). E continuou atento ao seu desempenho quando foi embaixador em Londres (1953-1958) e, principalmente, quando assumiu a pasta de Ministro da Presidência (1958-1961).

Mas os custos com a contratação da agência eram realmente pesados para a época, ao ponto de Humberto Delgado ter escrito a Eduardo Brazão, quando ascende à direção do SNI, alertando-o “que, para algumas pessoas, é suspeita a desproporção entre os milhares de contos que pagamos ao americano Peabody e o que ele faz” (Cit. in Brazão, 1976: 322). O “general sem medo”, como ficou conhecido, acusou ainda George Peabody de apresentar “como seu tudo o que os jornais publicam até sem interferência” sua (*Ibid.*).

Assim, mesmo não tendo sido encontrados os dados contabilísticos referentes a todos os anos, podemos assegurar que a avença custava, normalmente, 48.300 dólares por ano (1955, 1956, 1958, 1959) e houve anos em que a agência auferiu 28.170 (1954), 16.199 (1957), 64.200 (1961) e 39.403 dólares (1962). Em média, para além das despesas extra que obrigavam a reforços do Orçamento do Estado ordenados diretamente pelo Presidente do Conselho³⁹, a *George Peabody* recebia do tesouro público cerca de 4 mil dólares mensais. “O principal esbanjamento dos dinheiros públicos que por ali se fazia”, refere Brazão (1976: 320).

Um pouco como acontece com todas as empresas de relações públicas que são trocadas por uma concorrente, a *George Peabody Associates* também passa de bestial a besta. Em 1961, quando os problemas com Goa se preparam para atingir o auge, o conjeturável autor da contratação, Theotónio Pereira, “arruma” com esta empresa num *memorandum* onde, curiosamente, avaliava a proposta de uma empresa concorrente de comunicação: “Sou levado a reconhecer que Portugal não tem cuidado o problema das *public relations*”⁴⁰, tal como as necessidades ou certos as-

36 TT/SNI, cx. 2189, sem número de folha.

37 Carta de Felner da Costa a Salazar (data de envio impercetível, mas a de receção é de 11/7/1955) in TT/AOS/CP-79, fl 365.

38 *Ibidem*.

39 TT/AOS-PC, cx. 627, cp. 15, sem número de folha.

40 Grifo nosso.

petos da vida moderna o vêm definindo”⁴¹. Ainda noutra missiva a Salazar, lamenta que tenham sido “pouco hábeis em matérias de *public relations*”⁴² e remata: “Além disso, perdemos o contacto com a linguagem e a maneira com que tudo isto funciona”. Uma inquietação que levaria este delfim de Salazar, depois de ter ouvido a sugestão de Dean Acheson, a propor a contratação da segunda agência de relações públicas a trabalhar para o Estado Novo (Pereira, B. F., 2017: 246), a *Selvage and Lee*.

OUTRAS AGÊNCIAS AO SERVIÇO DO ESTADO NOVO

Um ano antes de terminar a relação com a *George Peabody and Associates*, em 1961, é contratada, por dois anos, a já aqui referida agência concorrente, a *Selvage and Lee*, através de uma organização governamental denominada Associação Portuguesa de Empresas de Ultramar (APEU). Dois anos volvidos, em 1963, o SNI contrata os serviços da *Heyward Associates* e mantém a empresa até aos finais do regime. Em 1964, assiste-se a duas novas contratações: a APEU contrata a *Downs and Roosevelt*; e o *Portuguese Tourism Office* de Nova Iorque (na dependência do SNI) contrata a agência de publicidade *J. B. Rundle*. Tudo empresas que realizaram o registo obrigatório no Departamento de Justiça norte-americano e que serão objeto de futuros artigos do autor. Adianta-se, porém, que tiveram objetivos e performances diferentes e que, mesmo sendo contratadas por clientes distintos, todas serviram e se relacionaram com o escol do Estado Novo.

Discussão

António Ferro não foi apenas o criador e o orientador da Política do Espírito: ele *foi* a Política do Espírito. E a tal ponto que, desde a sua saída do Secretariado, nunca mais tal expressão (...) foi usada, defendida ou sequer modificada no seu conteúdo. Nasceu com António Ferro, morreu com António Ferro. (António Quadros cit. in Ferro, 1957: 29).

Ao descrever assim no prefácio da obra póstuma de seu pai, “Saudades de Mim”, António Quadros limita a atuação de Ferro na propaganda nacional ao plano da inspiração pessoal. Na mesma linha, Eduardo Brazão (1976: 320) encontra no SNI aquilo que descreve como uma “tropologia que Ferro tinha criado com muito talento”, “quase sem estruturas” e “uma fumarada brilhante...”. O próprio Ferro não só não escondeu a sua dimensão e vocação artísticas, como se ufanava dela nos livros, em todos os feitos na direção do SNI e no seu discurso de despedida, aquando da inauguração da 13.^a Exposição de Arte Moderna, a 6 de maio de 1959, onde pousa para “o retrato de grande estimulador cultural” (Portela, 1982: 109). E é nesta dimensão artística, avulsa e instintiva da propaganda que Ferro coincide

41 Carta de Pedro Thetónio Pereira a Salazar, de 2 de maio de 1961, in TT/AOC/CP-213, fl. 455.

42 Carta de Pedro Thetónio Pereira a Salazar, de 5 de setembro de 1961, in TT/AOS/CD-19, cp. 19, fl. 192 (verso).

com os modelos unidirecionais (Grunig & Hunt, 1984) já em desuso no novo mundo e ainda associados ao ancestral Ivy Lee. Aliás, tal como Ferro, também se atribui a Lee a frase: “Isto [a *publicity*] está no campo artístico” (Cit in Cutlip, 1994: 59). De resto, Lee dizia igualmente que as competências que dominava haveriam de morrer com ele, sendo certo que também foi jornalista, também trabalhou com fascistas (que admirava) e também deixou na história da propaganda vários episódios e feitos, mas sem um pensamento estruturado ou teoria. Mesmo a obra de referência de Lee, *Publicity (1925)*, não passa de um amontoado de textos intuitivos, aproveitados de debates com professores de jornalismo de Chicago e de publicitários de Nova Iorque, sempre redigido com uma desmesurada vaidade. Salvar-se que Ferro, além de erudito, deixou-nos uma obra eternamente importante, mas limitada à sua condição de artista. Nunca teve preocupação de monitorizar o impacto de um suporte/ação, pois, como artista que era, não lidava bem com as críticas à sua obra⁴³.

Ao invés de Ivy Lee, o precursor do modelo das relações públicas, Edward Bernays, defendeu sempre uma dimensão estruturada, sistemática e científica, bem representada nas suas obras fundadoras (Bernays, 1923, 1928, 1947). Uma atividade que se filiava no campo das ciências sociais, com similitudes ao Direito, pretensões de Engenharia e um *modus operandi* que seguia o método científico. As relações públicas, desde os anos 40, eram o mais eficaz meio para criar opinião favorável a uma marca, empresa ou político. Uma realidade percebida pelo cosmopolita Pedro Theotónio Pereira e que viria a influenciar o Presidente do Conselho a despender uma fortuna para a contratação de uma *public relations company*.

E a verdade é que não restava outra opção a Salazar se não a de ter uma empresa de relações públicas a promover o país e a limpar a sua própria imagem. Desde o fim da Primeira Grande Guerra que os modelos da *Propaganda* e da *Informação pública*, executada pela *publicity* de Ivy Lee, já não tinham os resultados esperados na população urbana dos EUA e Portugal teria de comunicar de acordo com as regras de um país livre. Aliás, a fórmula das relações públicas encarna “a própria essência do processo democrático, na liberdade de persuadir e sugerir” (Bernays, 1947: 114), sendo que também “pode ser subvertida e os demagogos podem utilizar as suas técnicas para fins antidemocráticos com tanto sucesso quanto aos que as empregam para fins socialmente desejáveis” (Ibid.: 115). Também nos parece importante realçar a aposta estratégica da *George Peabody and Associates* no Turismo como forma de criar *goodwill* para o país e o para o regime, com particular destaque para o financiamento e o patrocínio de dezenas de livros e guias de viagem sobre Portugal.

À guisa de conclusão, podemos afirmar que, considerando os paradigmas de Grunig e Hunt (1984), se assiste, algures nos inícios dos anos 50 e limitado ao território norte-americano, a um esboço de mudança no modelo comunicacional do Estado Novo. Pedro Theotónio Pereira parece ter sido o impulsionador da contratação de uma agência que operava pelo *modelo bidirecional assimétrico*. Prática que rompeu com o *modelo de informação pública* dominante no SNI de António Ferro,

43 Ver, por exemplo, a contenda com o jornalista Artur Inez (ver Inez, 1933) ou o diário de Eduardo Brazão (Brazão, 1976).

onde imperava uma informação unidirecional em sistema fechado unicamente focada em manter o *status quo*. Um outro pormenor merecedor de realce neste artigo é a disponibilidade que o ditador de Santa Comba Dão teve para desembolsar, ao longo de uma década, elevadas somas de dinheiro para serem investidas numa atividade que considerava periférica aos pilares da sua ditadura. Fica por investigar os efeitos que esta mudança de paradigma teve no esteio propagandístico do Estado Novo – o SNI. Também nos merece realce a dimensão estratégica da atuação da *George Peabody and Associates* no que concerne à projeção do Turismo como forma de criar boa reputação para o Regime.

Referências bibliográficas

- Armstrong, A. O., & Armstrong, M. F. (1954). *Fátima: Pilgrimage to peace*. New York: Hanover House.
- Bernays, E. L. (1923). *Crystallizing public opinion*. New York: Liveright Publishing Corporation.
- Bernays, E. L. (1928). *Propaganda*. Michigan: Universidade de Michigan.
- Bernays, E. L. (1947). The Engineering of Consent. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 1947(March), 113-120.
- Black, S. (1962). *Relações Públicas: Teoria e Prática* (Martim Noel Monteiro, Trans.). Lisboa: Portugália Editora.
- Boorstin, D. J. (1961). *The Image: A guide to pseudo-events in América*. New York: Atheneum.
- Brazão, E. (1976). *Memorial de Dom Quixote*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Cater, D. (1959). *The Fourth Branch of Government*. Boston: Houghton Mifflin – The University Press Cambridge.
- Comissão do Livro Negro Sobre o Regime Fascista (1982). *Proibição da Tíme no Regime Fascista*. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Cos, R. L. (1953, October 24). Miracle of Fatima' opens at Warner. *The Washington Post*: 35.
- Cutlip, S. M. (1994). *The Unseen Power: A history*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- D'Arcos, J. P. (1953). *A floresta de cimento – Claridade e sombras dos Estados Unidos*. Lisboa: Guimarães Editores.
- English, V. (1959). Winter fun and fados. *Town & Country*, 100-104.
- Fernandes, L. E. (2007). *De Pequim a Washington. Memórias de um diplomata português*. Lisboa: Prefácio Editora.
- Ferro, A. (1938). *Homens e Multidões*. Lisboa: Livraria Bertrand.
- Ferro, A. (1948). *Catorze Anos de Política do Espírito*. Lisboa: Edição do SPN.
- Ferro, A. (1957). *Saudades de Mim*. Lisboa: Livraria Bertrand.
- Fielding, Temple Hornaday (1960 [1955]). *Fielding's Travel Guide to Europe*. New York and Toronto: William Sloane Associates.
- Gardner, R. (1952, November, 23). On Portugal's cost of the sun: Royal life on the portuguese riviera. *New York Times*: 23.
- Gonçalves, G. (2002). *Introdução à teoria das relações públicas*. Porto: Porto Editora.

- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Hackett, W. (1953, February 15). Wintering in sunny southern Portugal. *The New York Times*: 21.
- Hackett, W. (1954). *The queen who longed for snow*. Cambridge: Houghton Mifflin Co.
- Hackett, W. (1956, June 3). From Lisbon to Madeira and Azores. *The New York Times*: 153.
- Inez, A. (1933). *Oiça, António Ferro*. Lisboa: Imprensa Beleza.
- Joseph, R. (1960 [1956]). *Guide to Europe 1960 to 1961*. New York: Doubleday & Company.
- Lasswell, H. (1927). *Propaganda technique in the world war*. New York: Peter Smith.
- Lee, I. (1925). *Publicity: Some of the things it is and is not*. New York: Industries Publishing Company.
- Loring, J. (1999). William Pahlmann. *Architectural Digest*, 78-81.
- Los Angeles Times. (1953, May 18). Pahlmann Portugal – 7 vivid portuguese prints chintz. *Los Angeles Times*, 19.
- Mackall, L. (1931). *Portugal for two*. New York: Dodd, Mead & Company.
- Maloney, T. (1957, April). Pictures in Portugal. *U. S. Camera*, 20, 49-57.
- Marques, L. (1951, February 18). Stopover in Portugal. *New York Times*.
- Meyer, R. (1954). *Festivals Europe*. New York: Ives Washburn, Inc.
- Morrison, H. (1953a, May 22). Model flat is exhibited by design. *Herald Tribune*: 16.
- Morrison, H. (1953b, May 27). Portuguese motifs enter interior decorating plans. *Herald Tribune*: 14.
- New York Herald Tribune. (1947, April 16). Lisbon transports 'radicals'. *New York Herald Tribune*: 14.
- Nogueira, F. (1978). *Salazar III - As Grandes Crises (1936-1945)* (Vol. III). Porto: Livraria Civilização.
- Oliveira, C. (1989). Oliveira Salazar e a política externa portuguesa: 1932/1968. In Fernando Rosas, Jorge Ramos do Ó., & César Oliveira (Eds.), *Salazar e o Salazarismo*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Packard, V. (1957). *The hidden persuaders*. New York: IG Publisher.
- Pahlmann, W. (1955). *The Pahlmann Book of Interior Design*. New York: Studio-Crowell.
- Pahlmann, W. (1967, October, 1). Don't be bored, Do something different. *Chigado Tribune*: 21.
- Pepis, B. (1953, December 20). Holiday hospitality. *The New Times*: 30.
- Pereira, B. F. (2017). *Crepúsculo do Colonialismo. A diplomacia do Estado Novo (1949-1961)*. Lisboa: D. Quixote.
- Pereira, P. T. (1958). Palavras de abertura. In SNI (Ed.), *Secretariado Nacional de Informação «Um instrumento de Governo»* (pp. 5-7). Lisboa: SNI.
- Portela, A. (1982). *Salazarismo e artes plásticas*. Lisboa: Ministério da Educação e das Universidades.
- Radom, E. (1954, May 8). Courant writer tours charming, friendly Lisbon. *The Hartford Courant*: 3.
- Raimond, G. M. (2010). "A Matter of Taste:" *The Interior Designer William C. Pahlmann and the Creation of an American Style in the Post-World War II Era*. Master of Arts in the

- History of Decorative Arts. The Smithsonian Associates and the Corcoran College of Art + Design. Washington.
- Ribeiro, V. (2015). Os press agents como pioneiros da assessoria de imprensa: Conceitos, práticas e atores entre 1830 e 1914. *Revista Brasileira da História da Mídia*, 4(2), 123-133.
- Richardson, J. H. (1953, February 22). Versatile Portugal. *The New York Times*: 52.
- Rodrigues, A. (1954). *Fado and flamenco favorites*. New York: Angel records.
- Rosas, F. (1994). O Estado Novo (1926-1974). In José Mattoso (Ed.), *História de Portugal* (Vol. VII). Lisboa: Círculo de Leitores.
- Ross, I. (1958). *The image marchants*. New York: Doubleday & Company.
- Sabato, L. J. (1993). *Feeding frenzy: How attack journalism has transformed american politics*. Baltimo: Lanahan Publishers, Inc.
- The New York Times. (1946a, August 12). Indians criticize Portugal. *The New York Times*: 2.
- The New York Times. (1946b, August 14). Three oppose Portugal's bid to enter U.N. *The New York Times*: 5.
- The Sun. (1947, April 13). Lisbon's strikes spreading. *The Sun*: 13.
- The Washington Post. (1946, December 1). Salazar rule in Portugal is criticized. *The Washington Post*: 2.
- Waldo, M. (1955). *Complete round-the-book cookbook*. New York: Doubleday & Company.
- Winship, S. (1951, October, 13). Pilgrimage to a New Shire. *Ney York Herald Tribune*: 10.
- Zolotow, M. (1957, April 7). Million-dollar decorator. *The Saturday Evening Post*, 142-145.

Nota biográfica

Vasco Ribeiro é doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade do Minho (2013), mestre em Jornalismo Político pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto (2006) e licenciado em Jornalismo Internacional pela Escola Superior de Jornalismo (1996). É professor de Assessoria de Imprensa, Comunicação Política, Comunicação Empresarial, Relações Públicas, e Introdução à Comunicação Intercultural na FLUP desde 2002. Lecciona também Conteúdos para os Media na Porto Business School. No passado já leccionou, também, Assessoria de Imprensa na Escola Superior de Jornalismo do Porto e Relações Públicas no Instituto Superior de Administração e Gestão.

Tem vindo a investigar e a publicar nas áreas da assessoria de imprensa, comunicação política (com particular destaque para o *spin doctoring*), relações públicas e fontes de *informação jornalísticas*.

Dirigiu o Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal do Porto e foi assessor de imprensa do então presidente da câmara, Eng. Nuno Cardoso. Foi assessor de imprensa e posteriormente coordenador do Gabinete de Imprensa da Bancada Parlamentar do Partido Socialista na Assembleia da República durante o XVIII Governo Constitucional (2009-2011).

(Página deixada propositadamente em branco)

Estratégias “colaborativas” entre jornalistas
e gestores de marca no âmbito das políticas
de diferenciação de produtos: análise comparativa
de três marcas do sector automóvel

“Collaborative” strategies between journalists and brand
managers in the context of product differentiation: a comparative
analysis of three brands in the automotive industry

Estrategias “colaborativas” entre periodistas y gestores de marca
en el ámbito de políticas de diferenciación de productos: análisis
comparativo de tres marcas del sector automóvil

ROSA MARIA SOBREIRA

Instituto Politécnico de Coimbra, Escola Superior de Educação, Departamento de
Comunicação e Ciências Empresarias, 3030-329 Coimbra, Portugal.
Centro de Estudos Interdisciplinares do Século 20 (CEIS_20)
rsobreira@esec.pt

PAULA ARRISCADO

IPAM - The Marketing School, Laureate International Universities
1500-210 Lisboa
Salvador Caetano, Portugal
4431-956 V.N. Gaia - Portugal
paula.arriscado@salvadorcaetano.pt

Artigo por convite | Article by invitation | Artículo por invitación

RESUMO

Através da análise comparativa de um caso do sector automóvel, este trabalho pretende refletir em que medida as notícias contribuem para a ativação e diferenciação de marcas e produtos. O principal objetivo é perceber de que forma as estratégias de comunicação ou assessoria mediática e a narrativa jornalista “colaboram” na obtenção desses objectivos. Para isso procura-se compreender como os jornalistas escrutinam e incorporam a informação proveniente das marcas, como encaram a relação e, por outro, como avaliam o impacto do que escrevem nos consumidores. Metodologicamente, esta investigação assenta em métodos qualitativos. Primeiramente, fez-se análise de conteúdo comparando as narrativas jornalísticas sobre os produtos de três marcas. Estes resultados foram, depois, cruzados com entrevistas semiestruturadas a dois jornalistas que escreveram sobre os produtos em análise. Os resultados obtidos foram discutidos à luz da literatura proveniente da gestão da marca, relações públicas e assessoria de imprensa, aportando pistas sobre o tipo de informação que

os jornalistas preferem no processo de construção das notícias, como percebem a relação entre jornalistas e fontes de informação e, por fim, como avaliam o impacto do seu trabalho nas estratégias de diferenciação e posicionamento das marcas.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação de marca; assessoria de imprensa; diferenciação e posicionamento

ABSTRACT

Through the comparative analysis of a case of the automobile sector, this work intends to reflect on how news contribute to the activation and differentiation of brands and products. The main objective is to understand how media relations and narrative journalism “collaborate”. In order to do this, it is necessary to understand how journalists scrutinize and incorporate the information coming from the brands and, on the other hand, how they evaluate the impact of what they write. Methodologically, this research is based on qualitative methods. Firstly, content analysis was done comparing the journalistic narratives about the products of three brands. These results were then crossed with semi-structured interviews with two journalists who wrote about the products under analysis. The results obtained were discussed in the light of the literature of brand management, public relations and media relations, providing clues about the type of information that journalists prefer in the process of building the news, as they perceive the relationship between journalists and information sources and, finally, how they evaluate the impact of their work on the strategies of differentiation and positioning of brands.

KEYWORDS

Brand communication; media relations; differentiation and positioning

RESUMEN

A través del análisis comparativo y estudio de caso en el sector automovilístico, este trabajo pretende reflejar en qué medida las noticias contribuyen a la activación y diferenciación de las marcas. El principal objetivo es percibir de qué forma “colaboran” las estrategias de comunicación y la narrativa periodística. Para ello se busca comprender cómo los periodistas escudriñan e incorporan la información proveniente de las marcas y, por otro, como evalúan el impacto de lo que escriben. Metodológicamente, esta investigación se basa en métodos cualitativos. En primer lugar, se llevó a cabo un análisis de contenido comparando las narrativas periodísticas sobre los productos de tres marcas. Este análisis del contenido periodístico fue después triangulado con entrevistas semiestructuradas a dos periodistas que escribieron sobre los productos en análisis. Los resultados obtenidos fueron debatidos a la luz de la literatura proveniente de la gestión de la marca, relaciones públicas y asesoría de prensa, aportando pistas sobre el tipo de información que los periodistas prefieren en el proceso de construcción de las noticias, como perciben la relación entre periodistas y fuentes de información y, por último, cómo evalúan el impacto de su trabajo en las estrategias de diferenciación y posicionamiento de las marcas.

PALABRAS CLAVE

Comunicación de marca; asesoría de prensa; diferenciación y posicionamento

As relações entre a comunicação social e a comunicação das marcas

O crescente questionamento sobre a eficácia da utilização de técnicas de comunicação assentes nos modelos da publicidade tradicional, considerada pouco credível, parece ter-se instalado no domínio da comunicação estratégica. As dúvidas fundamentam-se em pesquisas que vieram confirmar que os consumidores demonstram maior intenção de compra de determinados bens depois de verem os seus atributos e benefícios descritos sob a forma de notícias (Cole & Greer 2013, Morais, 2011; Ries & Ries, 2008). Para os comunicadores das organizações, os media são atores privilegiados nos processos de produção, reprodução e manutenção de sentidos sociais, devido à sua ampla cobertura, inserção e, sobretudo, legitimidade em termos sociais (Hallahan, 2010), pelo que importa avaliar a sua capacidade de influência.

Os estudos desenvolvidos por MacNamara (2014) revelam que 40% a 75% dos conteúdos produzidos pelos media são significativamente influenciados por estratégias de relações públicas. Também pesquisas desenvolvidas por Vercic e Vercic (2016) apontaram para que entre “20% a 80% dos conteúdos produzidos pelos meios de comunicação social tenham sido influenciados por algum tipo de «subsídios de informação» fornecidos pelas relações públicas. Estes dados demonstram que os responsáveis das marcas sabem que os jornalistas são importantes moderadores e formadores da opinião pública e reconhecem a sua influência na construção da imagem das marcas. Este reconhecimento tem como consequência a necessidade de tanto profissionais como teóricos da comunicação de marca e de marketing aprofundarem a compreensão das diferenças e semelhanças entre as variáveis do mix de comunicação e dos diversos media (Hallahan, 2010). Apesar dessa interdependência, tradicionalmente os estudos evidenciam também a existência de uma relação amor-ódio entre as duas profissões que conduzem muitas vezes a conflitos de relacionamento e a acusações de tentativas de manipulação (Yang, Taylor & Saffer, 2016; Veil & Yang 2012, Smith, 2005; Serrano 1998), mas também por causa da inadequação dos meios usados, da inconveniência e da quantidade dos contactos (*spam*) efetuados (Tallapragada et al., 2012). No entanto, estudos recentes, como o realizado por Vercic e Coli (2016), indicam que talvez seja hora de reavaliar essa suposição, sugerindo que há menos diferenças entre os dois grupos do que se imagina. Segundo os autores, “os jornalistas e especialistas em relações públicas acreditam que têm uma influência significativa na reputação organizacional” (p. 529), apesar de tanto uns como outros mostrarem ignorância sobre a atividade de cada um. Por outro lado, os profissionais de relações públicas subestimam a visão que os jornalistas têm das profissões da comunicação (Vercic & Coli, 2016). Também Yang, Taylor e Saffer (2016), num estudo sobre a ética das duas profissões, parecem confirmar a existência de pontos em comum, pelo que estes autores sugerem que ambas compartilham valores fundamentais como “o profissionalismo, a experiência e os padrões morais” (p. 146).

A comunicação estratégica, em particular as relações públicas através da assessoria de imprensa, e o jornalismo estão ligados por uma relação de interdependência, uma vez que os primeiros se posicionam como fonte de informação para os segundos. Por sua vez, essas mesmas “fontes” também precisam dos jornalistas para divulgarem iniciativas relevantes sobre as organizações, sobressaindo uma “relação simbiótica” entre as duas atividades (Vercic & Coli, 2016; Macnamara, 2014; Serrano, 1998). No entanto, às marcas interessa sobretudo valorizar os aspetos positivos

e à comunicação social importa, objetivamente, todos os aspetos das organizações, negativos ou positivos (Serrano, 1998). Quanto ao respetivo papel de cada um na sociedade, os jornalistas enfatizam o dever para com o público, enquanto as relações públicas concentram-se no dever para com o cliente ou a organização, posições refletidas nos códigos de conduta de cada profissão (Yang, Taylor & Saffer, 2016).

A complexidade desta dinâmica é explicada pela literatura sobre jornalismo a propósito do processo de construção de notícias. De um lado estão os promotores de “acontecimentos”; aqueles que definem um determinado acontecimento como sendo especial (podem ser, por exemplo, as relações públicas ou *marketeers*). Do outro lado estão os responsáveis pela transformação desse “acontecimento” em notícia (não só os jornalistas, mas também os editores, entre outros atores das redações), que selecionam, de entre um número finito de acontecimentos e eventos, os mais relevantes, de acordo com os “valores-notícia” e em sintonia com as rotinas jornalísticas, a política editorial e a pressão por parte dos agentes promotores dos eventos/acontecimentos (Túñez, 2011; Traquina, 1999). Por fim, temos os receptores finais da informação jornalística – diferentes *stakeholders*, nomeadamente consumidores, cidadãos – que, através da seleção e interpretação das notícias, desenvolvem perceções sobre a “realidade” que lhes é apresentada, construindo imagens sobre as organizações, marcas e produtos. Esta dinâmica significa que, apesar das divergências, jornalismo e relações públicas são fundamentais numa sociedade plenamente funcional porque ajudam-na a criar, manter e mudar relacionamentos com organizações, marcas, produtos (Yang, Taylor, & Saffer, 2016). Esta última evidência coloca no cerne desta relação o conhecimento que cada um tem sobre o funcionamento do outro (Vercic & Coli, 2016). Por isso, a assessoria mediática tem como principal missão conhecer as necessidades dos profissionais da informação, responder-lhes com qualidade e eficácia, em tempo oportuno e proporcionando-lhes matéria relevante através de uma voz qualificada (Arriscado, 2015).

Uma relação “colaborativa” para diferenciar produtos e aproximar as marcas dos consumidores

Do ponto de vista estratégico não se pode ignorar a importância da diferenciação das marcas face aos seus concorrentes, no sentido de criar valor e obter um posicionamento que lhes dê vantagem competitiva (Aaker, 2011; Veil & Yang, 2012; Morais, 2011). Temos assim dois conceitos – diferenciação e posicionamento – interdependentes. No contexto da comunicação de marca, posicionar consiste na capacidade de criar uma perceção distintiva e relevante para o produto, convertido em marca. O posicionamento representa, assim, uma promessa de valor, a qual deve ser comunicada à audiência-alvo demonstrando vantagem face aos concorrentes e traduzindo-se numa imagem na mente do consumidor (Balmer, 2012), por forma a ganhar vantagem competitiva e relevante no mercado (Todor, 2014; Aaker, 2011). Desta forma, a sua proposta torna-se na mais desejada pelo consumidor e a concorrência ambiciona imitá-la. Aaker e Blanco (2001) referem que o posicionamento é mais utilizado por motivos estratégicos e para efeitos de comparação com a concorrência e Lencastre e Brito (2000) acrescentam que deste vai depender a formação de uma resposta afetiva, designadamente, o grau de estima e de preferência pela marca.

O trabalho da assessoria mediática, convertido em notícias favoráveis, poderá ter impacto na eficácia da comunicação das marcas porque permite diferenciá-las e dar-lhes relevância, obtendo o posicionamento favorável. Esta consciencialização tem originado novas tendências no âmbito da comunicação estratégica como o *story telling*, o *brand-journalism* e o *content marketing* (Zerfass, Vercic & Wiesenberg, 2016; Vercic & Vercic, 2016). Estas “novas” narrativas são usadas para construir uma personalidade diferenciada das marcas, humanizando-as, para que os consumidores se revejam e se identifiquem mais facilmente nas mesmas (Sundar & Noseworthy, 2016; Keng, Tran & Le Thi, 2013; Aaker, 1997; Belk, 1988).

A comunicação é, deste modo, um elemento central nos processos da construção e gestão da marca (Baxter, Kerr, & Clarke, 2013). A este propósito, Schultz & Barnes (2001) conceptualiza a comunicação na ótica de pontos de contacto, pelo que todo o tipo de experiência é portador de mensagens (Ruão, 2006; Davis & Dunn, 2002) com poder de influência (Katz, 1989), permitindo o contacto entre ambos (Neumeier, 2006). Roberts (2005) defende mesmo que o futuro será das marcas que comuniquem valores com emoção a gerações e gerações de consumidores. As mais fortes serão aquelas que apresentarem uma elevada “quota de relacionamento mental”, que justificam um empenho na procura de elementos tangíveis, intangíveis e simbólicos, capazes de promoverem os “elos” dessa mais-valia. Ou seja, uma marca que não comunique não existe (Sobreira & Arriscado, 2014; Veil & Yang, 2012; Morais, 2011; Smith 2005; Villafañe, 1998; Castro & Armario, 1993).

Conclui-se então que as marcas têm de se empenhar no uso de um mix comunicativo diversificado para ativarem as suas mensagens junto dos respetivos alvos (Marques & Sobreira, 2016; Ruão & Farhangmer, 2000). Neste processo, parece-nos que os jornalistas têm um papel muito importante, pelo que acreditamos ser da maior relevância compreender como estes encaram e incorporam as mensagens provenientes da assessoria mediática nas narrativas jornalísticas e perceber se estamos perante narrativas que revelam espírito de “colaboração” ou de “desconfiança”.

Seleção e contextualização do caso

Realizado no contexto do setor automóvel, o estudo incide especificamente sobre notícias publicadas sobre produtos da Toyota, Peugeot e Citroen, respetivamente Aygo, Peugeot 108 e C1. Estes três carros resultam de uma *joint-venture* entre o Grupo PSA Peugeot Citroën e a Toyota Motor Corporation, que visou a conceção, desenvolvimento e produção de viaturas destinadas ao mercado europeu. Lançados entre 2005 e 2006, os automóveis são produzidos na mesma fábrica e partilham mais de 70% dos componentes técnicos. Em 2014, os três carros sofreram uma atualização profunda e foi lançada uma nova campanha de comunicação pelas marcas. O facto de os três produtos comungarem de mais de metade dos seus componentes coloca desafios aos gestores das respetivas marcas no sentido de potenciarem a diferenciação e, conseqüentemente, um posicionamento distintivo para cada um, nomeadamente através dos conteúdos jornalísticos.

Os principais objetivos desta pesquisa são: a) perceber se as notícias publicadas, para além de contribuírem para a ativação de determinados atributos e benefícios, diferenciam produtos quase “gémeos”, b) refletir como se posicionam os jornalistas nesse processo de construção das notícias, quer relativamente às marcas,

quer aos leitores. Daqui, ressaltaram quatro questões: *Será que as notícias sobre os três produtos são suficientemente distintas e capazes de permitir um posicionamento diferenciado e, por consequência, mais relevante para o consumidor? Como avaliam os jornalistas os conteúdos produzidos pela comunicação das marcas? Até que ponto, os jornalistas têm consciência do quanto é importante para as marcas diferenciar produtos tão semelhantes? Estão os jornalistas conscientes do impacto que as notícias têm nos consumidores?*

Metodologia e procedimentos

O estudo tem uma abordagem qualitativa baseada em análise de conteúdo. Recorre a vários tipos de informação, combinando práticas e métodos em diversos domínios, num exercício de triangulação de depoimentos, nomeadamente entrevistas em profundidade e análise documental (Gray, 2004; Denscombe, 1998). A primeira parte deste estudo, incide sobre as notícias publicadas após o *restyling* dos três automóveis, cuja primeira comunicação à Imprensa ocorreu no Salão de Genebra 2014. Foram recolhidas as notícias publicadas entre março e setembro de 2014, mas selecionadas e analisadas apenas as que tinham sido publicadas nos mesmos meios de comunicação social: jornal de grande informação «Público», revistas automóveis «Auto-Foco» e «Auto-Guia» e jornais desportivos «Record» e «O Jogo». No total, foram analisadas 12 peças jornalísticas, abrangendo os três automóveis. Do conjunto das notícias havia três produzidas pelo mesmo jornalista sobre cada marca, tendo-se explorado nestas os elementos comuns e distintos e os que ajudavam na diferenciação. A análise das notícias foi organizada em tabelas com recurso à técnica da análise categorial, optando-se por integrar no texto uma frase ou palavra-chave que correspondia ao segmento de conteúdo de cada categoria (Bardin, 2003). A segunda parte do estudo analisa as entrevistas realizadas a dois jornalistas autores de notícias. As entrevistas foram realizadas presencialmente, em janeiro de 2017, gravadas digitalmente e transcritas. Procurou-se compreender o assunto de forma estruturada e profunda, privilegiou-se a intensidade das respostas ao invés da quantificação ou análise estatística (Demo, 2001). Para a sua análise foram criadas categorias, de forma a tornar mais simples e rápida a análise das respostas no que concerne aos constructos de referência para a investigação relacionados com a assessoria de imprensa.

Resultados

ANÁLISE DE NOTÍCIAS

Numa primeira fase, o estudo assentou numa análise de frequências (Quadro 1) dos benefícios e atributos publicados sobre os três automóveis.

Quadro 1: Frequências dos benefícios/atributos publicados nas notícias

MARCA PRODUTO	Benefício / Atributo Emocional <i>Personalização / Design</i>	Benefício / Atributo Racional <i>Conforto / Agilidade</i>	Cidadão
Toyota Aygo	31	8	15
Citroen C1	15	6	12
Peugeot 108	12	15	14
Total	58	29	41

Estes resultados revelam que há dois automóveis (Aygo e C1) que obtêm mais do dobro das frequências nos atributos emocionais («personalização/design»), enquanto o P 108 obteve um maior equilíbrio entre informação racional e emocional. Feita uma análise quantitativa, explorou-se as «unidades de texto» acerca das três notícias escritas pelo mesmo jornalista (Jornal «Público»), procurando-se evidenciar elementos que exploram a génese comum e diferenciada dos produtos (Quadro 2).

Quadro 2: “Unidades de texto” que exploram a partilha e a distinção entre as marcas

	Partilha	Distinção
28/jun/14	«O primeiro (Toyota Aygo) de três mosqueteiros.» «Agora surge nova geração destes três cidadãos com muitos progressos nesses aspetos (tecnologia e segurança).»	«(Toyota Aygo) antecipando-se ao Peugeot 108 e ao Citroen C1.» «Ao contrário dos seus irmãos, o Aygo terá um único motor 1.0 (...) mais adequado para as características de cidadão.»
13/set/14	«É o último (Citroen C1) dos três mosqueteiros» «Partilhando a mecânica (...)» «A partir de uma base comum (...)» «Comum aos três cidadãos é a personalização dos veículos que quase se compara às marcas <i>premium</i> .»	(...) distinguem-se pelo visual e pelo equipamento.» (...) o visual e o equipamento diferem-se, bem como o preço.»
20/set/14	«(...) tal como os seus irmãos (...) (Peugeot 108) aposta na personalização. E, à semelhança de modelos de segmentos superiores, (...) pode ser feito à medida.» «Os três irmãos partilham mecânica e equipamento» «Tanto no Peugeot como nos seus irmãos, o objetivo foi dotar os veículos com equipamento com o mínimo de custos.»	«(...) distinguem-se pelo visual.»

Analisando o discurso jornalístico e isolando “unidades de texto”, é de realçar a analogia aos três “mosqueteiros”. Também são apresentados como “cidadãos” e com “uma base comum”, a par da partilha da mecânica. A diferenciação nas notícias faz-se pelas características “visuais” e pela capacidade de “personalização”.

Uma leitura mais atenta dos artigos do «Público» escritos pelo mesmo jornalista permite perceber que, apesar das semelhanças, o discurso aponta uma tentativa de diferenciação (Quadro 3).

Quadro 3: “Unidades de texto” que revelam a diferenciação das marcas (Jornal «Público»)

	Aygo: diferenciação pela <i>personalização / design</i>	C1: diferenciação pelo <i>preço</i>	P 108: proximidade do Aygo
Jornal «Público»	«(...) novo Aygo representa um corte radical (...) a começar pelo seu visual, muito marcado pelo desenho em X (...) tema recorrente nas designações dos diferentes níveis de equipamento (...) para caracterizar a jovialidade deste pequeno carro (...)» «Seguindo uma filosofia mais comum em marcas <i>premium</i> , a Toyota apostou na individualização com vários níveis de equipamento (...)»	«(...) quer vingar pelo preço» «É só fazer as contas»	«Um cidadão de personalidade» «(...) já era um carro simpático. Mas agora reforçou esta característica (...)» «(...) design personalizável» « Solução económica» « (...) dão a este veículo um ar jovial e desempoeirado. (...) muitas combinações de cores (...) cada viatura quase um exemplar único»
	28/jun/14	13/set/14	20/set/14

O Toyota Aygo distingue-se dos seus “irmãos” concorrentes e até da versão anterior pelo «design em X». O Citroen C1 é posicionado pelo preço, aliás confirmado pela contagem de palavras-chave. No Peugeot 108, o título posiciona-o pelo tipo de uso («cidadino»), enquanto as restantes “unidades de texto” colocam-no mais próximo do Toyota Aygo, associando-o aos atributos «simpático», «jovial» e com «design personalizável».

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Procura-se agora perceber a perceção dos jornalistas entrevistados: um proveniente de um meio generalista (jornal Público) e outro de um meio especializado (Grupo Motorpress). Nesta fase, procurou-se perceber como estes jornalistas, com interesses e rotinas distintos, avaliam a informação proveniente das marcas e tratam a mesma, mas também como percecionam o impacto do seu trabalho no consumidor e a relação com os gestores de comunicação das marcas.

A avaliação feita pelos entrevistados sobre os conteúdos provenientes da matéria das marcas permitiu uma subdivisão da dimensão em três categorias: a) análise crítica da informação recebida e critérios subjacentes à seleção da informação; b) perceções sobre objetivos comunicacionais e relacionamento com as marcas; c) como avaliam o impacto do seu trabalho nos leitores.

a) **Avaliação da informação proveniente das marcas e critérios subjacentes à seleção da informação**

Embora com argumentos diferentes, ambos os entrevistados assumem uma postura de distanciamento em relação à informação das marcas, considerando que estas exponenciam os atributos e benefícios dos respetivos produtos quer na quantidade de argumentos, quer no recurso à adjetivação. O principal filtro de **critério de seleção de informação** é o interesse para o leitor:

Imprensa Generalista *«Temos a consciência de que todas as marcas, quando apresentam um produto novo, o fazem como se fosse a última Coca-Cola do deserto e, logo, temos que filtrar (...). O nosso olhar é: o que significa isto para o cliente?»*

Imprensa especializada *«Depende do tipo de informação que me chega (...). O chamado zunzum faz parte de qualquer estratégia de comunicação, ou seja, quanto mais falarem da marca melhor (...). Temos comunicados cheios de palavreado, com duas páginas que podem ser reduzidos a uma linha (...); Se eu fosse leitor (pergunto) o que gostava de ler? (...).»*

Na **construção das notícias**, os jornalistas buscam sobretudo novidade, dados objetivos e de carácter técnico, privilegiando ainda factos relacionados com o mercado nacional e a possibilidade de testar os produtos:

Imprensa Generalista *«Os dossiês (das marcas) têm informações técnicas que são essenciais para o nosso trabalho: tamanho, peso e consumos (dos carros). (Mas) no caso dos consumos, é importante o teste, para verificar a veracidade da informação. (...).»*

Imprensa Especializada *«Quando chega um comunicado (...) já só nos falta a informação local: quanto custa, quando chega e onde encontrar. Aí (entra) a nossa*

parte mais factual, mais objetiva e menos emotiva para contextualizar os leitores. (...) O nosso Santo-graal é tocar no carro. Mas procuramos outras fontes técnicas (independentes das marcas)».

b) Percepções sobre objetivos comunicacionais e relacionamento com as marcas

O objetivo central deste trabalho é perceber até que ponto os jornalistas favorecem as estratégias de diferenciação das marcas. Neste ponto e tendo em conta os resultados da primeira parte deste trabalho, procura-se perceber como avaliam esta necessidade de diferenciação e como se posicionam relativamente à questão da razão *versus* emoção. Pelas respostas, conclui-se que as **características semelhantes dos produtos dificultam a diferenciação**, e isso é assumido por ambos os jornalistas:

Imprensa Generalista *«(Os carros hoje) são todos feitos a computador e em termos de aerodinâmica são muito semelhantes. (...) É raro haver um carro que “rasgue”. (...) Do ponto de vista jornalístico, a semelhança é pouco estimulante. (...) Há uma grande dificuldade das marcas em diferenciarem-se (...).»*

Imprensa Especializada: *«Não temos problemas em dizer que são iguais. Quando são muito iguais, dizemos para ir atrás de um bom negócio. Dizemos o que têm de igual e o que têm de diferente (...).»*

Para os entrevistados, as semelhanças são “pouco estimulantes” para a narrativa jornalística, mas isso não condiciona as notícias porque o importante é ter em consideração o querer dos leitores, a par da descrição “simples” dos factos, conforme reforça o repórter especialista. Além da importância da diferenciação entre marcas e produtos, interessava confrontar os jornalistas com a **dicotomia razão e emoção**, sendo que ambos foram unânimes ao afirmar que os leitores “querem emoção”:

Imprensa Generalista *«Tenho consciência de que a aquisição de um carro tem uma componente funcional e outra emocional. A componente emocional também conta e temos que transmitir isso ao leitor. (...) A verdade é que mesmo nas apresentações dos modelos, se forem só factos puros, só questões técnicas, fica muito chato (...). Nós hoje procuramos colorir mesmo nas apresentações (de novos automóveis). (...).»*

Imprensa Especializada *«O leitor quer emoção também. O “ser giro”, nós colocamos na boca de outros. Mas funde-se o racional com o emocional. Por exemplo, quando eu ando com um automóvel, as pessoas vêm ter comigo, e querem saber que carro é... (...). Quando escrevo (sobre esse carro) digo, que chama a atenção, que provoca sorrisos, que dizem que tem linhas harmoniosas. São factos que estou a descrever. É um misto. (...) O sector automóvel é emoção.(...).»*

Relativamente ao **relacionamento com as fontes de informação**, os jornalistas são peremptórios a afirmar que o que escrevem “não é negociável”, com posição ainda mais extremada do jornalista especializado:

Imprensa Generalista *«Qualquer relações públicas sabe que tem de ter uma boa relação (com o jornalista) e vice-versa. (É preciso) saber respeitar o trabalho de cada um. “Cada macaco no seu galho”. (...). Eu nunca senti pressão para escrever, nem admito, mas há tentativas de negociação (...). Se eu escrevo um erro factual, tenho a obrigação de corrigir(...). O tempo é importante para construir uma relação de confiança e, afeta – não nego – a forma como nos relacionamos com as diferentes marcas (...).»*

Imprensa Especializada *«Não sinto pressão. O que escrevemos não é negociável (...). (Se a marca) não gostou do que escrevemos e fez questão de o dizer, isso é informação adicional que não condiciona (o trabalho). Às vezes, os departamentos de comunicação estão muito fechados sobre eles próprios, sabem pouco das outras marcas e nem têm consciência das novidades do mercado (...). E, às vezes, confundem o press-release com uma ação de formação para os vendedores. (...). Fazem chegar (a mesma informação) à imprensa especializada e à generalista. É o mesmo comunicado para todos (...).»*

c) Impacto das notícias nos consumidores

Os dois entrevistados reconhecem o potencial impacto das notícias na opinião e comportamento de compra dos consumidores. Todavia, o jornalista generalista não valoriza tanto o seu potencial de influência quanto o especializado, para quem mais do que influenciar, assume-se como “prescritor”. Paralelamente ambos apresentam evidências desse retorno, como a receção de cartas dos leitores perante o que é escrito sobre as marcas e seus produtos, em que umas vezes aplaudem outras contrariam o ponto de vista dos jornalistas:

Imprensa Generalista *«Não acredito que seja importante “quem escreve”. Mas há colegas que se acham o Camões (...). O que eu acho é que na maioria dos casos, se um leitor tiver uma ideia muito definida do que quer, procura a informação mais para fundamentar uma escolha já feita do que para tomar uma decisão com base nessa informação. (...). Já recebi cartas de fanáticos de determinada marca a discordar de alguma provocação que escrevi (...).»*

Imprensa Especializada *«Impacto, completamente. (...) Fazemos um estudo com os nossos leitores (com mais de 20 anos), sobre as percepções que têm sobre as marcas, que permite traçar o impacto que temos (...). Nos prescrevemos. Não temos problemas em dizer: compre este ou aquele. (...) Há leitores que dizem que escolheram em função dos nossos comparativos. Temos pedidos de edições que não conseguiram comprar. Críticas ou elogios ao que escrevemos. (...) Os concessionários dizem-nos que os clientes chegam lá com a revista e pedir as especificidades descritas na revista (...).»*

Discussão de resultados

A análise das notícias e das entrevistas demonstram a importância do discurso noticioso nos objetivos de comunicação das marcas no que concerne às estratégias de um posicionamento diferenciador. Parece claro que, por um lado, os jornalistas influenciam, e assumem essa influência, na construção da imagem de uma marca/produto (Vercic & Coli 2016; Veil & Yang, 2011; Ries & Ries, 2008; Smith, 2005)

e, por outro, reconhecem impacto no comportamento dos consumidores/leitores, assumindo-se, num dos casos, como prescritores (Hallahan, 2010).

Realçar o que é comum e distintivo nos três carros não se revelou uma preocupação dos jornalistas, a não ser a descrição factual, pelo que – tal como defende a literatura – cabe aos gestores das marcas trabalhar ativamente os atributos relevantes, diferenciadores e capazes de apontarem vantagem competitiva (Todor, 2014; Baxter, Kerr, & Clarke, 2013; Aaker, 2011).

Embora em campos distintos e com abordagens diferentes, é um dado adquirido que as narrativas das notícias exploram aspetos emocionais e simbólicos. Os entrevistados reconheceram que os leitores/consumidores “querem emoção” e que estamos perante um sector (automóvel) que é, por excelência “emoção”. Através da identificação de palavras-chave foi possível perceber que o discurso jornalístico assenta, sobretudo, na descrição dos benefícios emocionais, indo ao encontro de outros estudos (Sundar & Noseworthy, 2016; Sobreira & Arriscado, 2014; Keng, Tran & Le Thi, 2013; Belk, 1988; Aaker, 1997). A quantidade de adjetivos encontrados nas notícias, assim como o testemunho dos jornalistas elevam os produtos para uma realidade menos fria, à volta dos quais é possível desenvolver uma relação afetiva reforçando determinada personalidade da marca como defende Robert (2005). Nas notícias analisadas há um automóvel “generoso e jeitoso”, “um cidadão não tem de ser um pobrezinho” e os jornalistas justificam que os factos técnicos precisam de ser contrabalançados “com algum colorido”. Esta clara opção pela emoção vai ao encontro das novas tendências de comunicação, como o *content marketing*, *brand-journalism* e *storytelling*, descritas por Zerfass, Vercic. e Wiesenberg (2016) e Vercic e Vercic (2016) e que podem favorecer a “colaboração” dos jornalistas com os objetivos de comunicação das marcas. Contudo, revelou-se importante as marcas segmentarem a informação enviada para os media e evitarem a abordagem “comercial”.

Relativamente ao relacionamento entre os profissionais das marcas e dos media, o estudo identificou as queixas apontadas por Tallapragada et al. (2012). Com efeito, “respeitar o trabalho de cada um” e construir uma relação baseada na confiança foram condições apresentadas pelos dois entrevistados como condições para fazer essa colaboração fluir. Estes elementos parecem contrariar a histórica “diabolização” da relação entre jornalistas e fontes e confirmar os resultados de estudos de Vercic & Vercic (2016); Vercic & Coli (2016) Yang, Taylor & Saffer, (2016) que apontam para uma maior proximidade e compreensão do ponto de vista da partilha de valores e respeito pelo papel de cada um. Essa mudança de mentalidade pode favorecer a colaboração, ou como diz um dos entrevistados, “a negociação” entre os promotores de “acontecimentos” e os responsáveis pela transformação desses “acontecimentos” em notícias nos moldes descritos por Arriscado (2015), Túnuez (2011) e Traquina (1999).

Conclusão

Quando atrás questionávamos “*se o discurso jornalístico seria suficientemente distinto para permitir que cada um dos produtos tivesse um posicionamento suficientemente diferenciado e, por consequência, mais relevante para o consumidor?*” provavelmente já seria um prenúncio dos resultados encontrados, quer nas notícias analisadas, quer na opinião dos jornalistas entrevistados. O cruzamento entre as

análises das notícias e os depoimentos dos jornalistas permite afirmar que, apesar de alguma dicotomia de discurso, os jornalistas “colaboraram” com os objetivos estratégicos das marcas. Esta colaboração resulta não só do esforço das marcas em enviar informação relevante, mas também da própria natureza do campo jornalístico, nomeadamente ele próprio valorizar o que é diferente e reconhecer que a emoção é importante para o sector automóvel. Relativamente à *avaliação dos conteúdos produzidos pelas marcas*, consideram-na credível, mas defendem que é importante cruzá-la com outras fontes de informação e sobretudo com o resultado da sua própria experimentação. Interrogados sobre *a sua contribuição para a diferenciação de produtos tão semelhantes*, a análise revela que há um esforço de “puxar” pelas características distintivas. Por fim, quanto à questão do *impacto que as notícias produzem nos consumidores*, o jornalista especializado reconhece que mais do que influenciar, o que “escreve” é prescrever, enquanto o generalista relativiza a importância do seu papel. Apesar da procura de distanciamento face às marcas, os jornalistas admitem que podem condicionar a perceção sobre as marcas, mas não estão preocupados com o reforço ou esvaziamento do posicionamento pretendido. Aliás, testemunham que o que escrevem nem sempre agrada às marcas nem a alguns leitores.

Apesar de não permitir generalizações, acreditamos que este estudo ajuda a confirmar que a assessoria mediática tem um papel importante na ativação de um posicionamento de marca relevante. As notícias analisadas não garantem uma diferenciação plena, sobretudo porque para a comunicação social as semelhanças também são notícia. No caso concreto, esta dissemelhança surge de forma ainda mais esbatida porque estas marcas partilham a produção e componentes, pelo que a diferenciação poderá recair sobretudo na personalidade das respetivas marcas nucleares.

O facto de a análise ter incidido apenas sobre três notícias da imprensa escrita e na realização de duas entrevistas limita uma leitura dos resultados. Trata-se, portanto, de uma abordagem circunscrita ao tema, não permitindo generalizações. Apesar destas limitações, este estudo pode servir para os profissionais da comunicação de marca refletirem sobre a importância de se avaliar de forma rigorosa os efeitos que outros intervenientes – como os jornalistas – podem ter nas estratégias de comunicação e, por consequência, nas perceções de “*stakeholders*” estratégicos sobre produtos, marcas e organizações.

Referências bibliográficas

Aaker, D. (2011). *Relevância da marca. Como deixar os seus concorrentes para trás*. Porto Alegre: Armed Editora.

Aaker, D., & Blanco, R. (2001). Identidad, corazón y alma de la marca. *Deusto en Directo*, 12, 14-18.

Aaker, J. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356.

Arriscado, P. (2015). Tenho dois amores: As marcas e as notícias. In Ferreira, P., & Oliveira, E. (Coords.), *Marketing a Preto e Branco* (pp. 119-130). Porto: Vida Económica Editorial.

- Balmer, J. M. T. (2012). Corporate Brand Management Imperatives: Custodianship, Credibility and Calibration. *California Management Review*, 54(3), 6-34.
- Bardin, L. (2003). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baxter, J., Kerr, G., & Clarke, R. (2013). Brand orientation and the voices from within. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1079-1098.
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 139-168.
- Castro, E. C., & Armario, E. M. (1993). *Planificación Publicitária*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Cole, J., & Greer, J. (2013). Audience Response to Brand Journalism. *Journalism e Mass Communication Quarterly* 90(4), 673-690.
- Davis, S. M., & Dunn, M. (2002). *Building the Brand-Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Denscombe, M. (1998). *The Good Research Guide for Small-Scale Social Research Projects*. Philadelphia: Open University Press.
- Demo, P. (2001). *Pesquisa e Informação Qualitativa: Aportes metodológicos*. Campinas: Papius.
- Gray, D. (2004). *Doing Research in the Real World*. London: SAGE Publications.
- Hallahan, K. (2010). Public Relations Media. In Heath R. (Ed.), *The Sage Handbook Public Relations*. London: Sage Publications.
- Katz, B. (1989). *Comunicação – Poder da Empresa*. Lisboa: Clássica Editora.
- Keng, C-J., Tran, V-D., & Le Thi, T.M. (2013). Relationships among Brand Experience, Brand Personality, And Customer Experiential Value. *Contemporary Management Research*, 9(3). Retrieved from <http://www.cmr-journal.org/article/view/11086/pdf>.
- Lencastre, P., & Brito, C. (2000). *Os horizontes do marketing*. Lisboa: Verbo.
- Macnamara J. (2014). Journalism – PR relations revisited: The good news, the badnews, and insights into tomorrow's news. *Public Relations, Review* 40(5), 739-750. doi: 10.1016/j.pubrev.2014.07.002
- Marques, G. & Sobreira R.M. (2016). Construção e comunicação de uma marca territorial: O caso do município de Viana do Castelo. *Revista Cadernos de Comunicação*. 20(3), 33-57.
- Morais, J. (2011). O Mix da Comunicação das Marcas de Moda. *Exedra Journal* [Número Especial]. Retirado de <http://www.exedrajournal.com/docs/s-CO/06-107-126>.
- Neumeier, M. (2006). *The brand gap*. Berkeley: New Riders.
- Ries A., & Ries L. (2008). *A Queda da Publicidade e a Ascensão das Relações Públicas*. Lisboa: Casa das Letras.
- Roberts, K. (2005). *Lovemarks. O futuro para além das marcas*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora.
- Ruão, T. (2006). *Marcas e identidades: Guia da concepção e gestão das marcas comerciais*. Porto: Campo das Letras.
- Ruão, T. & Farhangmer, M. (2000). A imagem de marca: Análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas. Um estudo de caso. *Actas do I Seminário de Marketing Estratégico e Planeamento*, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.

- Serrano, E. (1998). As relações entre a comunicação empresarial e o jornalismo. *Comunicação Empresarial, Revista da APCE*, Maio/Agosto.
- Sobreira, R. e Arriscado, P. (2014). A importância da Assessoria Mediática na Ativação da Marca: Análise de Caso de uma Marca do Sector Automóvel. *Brand Trends: Journal of Strategic Communication and Branding*, 4(7), 32-44.
- Schultz, D. E., & Barnes, B. E. (2001). *Campanhas Estratégicas de Comunicação de Marca*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Smith, M. F. (2005). Spotligh Events, Media Relations and Place Promotion: A case Study. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 12(1/2), 115-134. doi:10.1300/J150v12n01_08
- Sundar, A., & Noseworthy, T. J. (2016). Too Exciting to Fail, Too Sincere to Succeed: The Effects of Brand Personality on Sensory Disconfirmation. *Journal of Consumer Research*. 43(1), 44-67.
- Tallapragada M., Misaras I. C., Burke K., & Waters, R. D. (2012). Identifying the best practices of media catching: A national survey of media relations practitioners. *Public Relations Review* 38: 926-931.
- Todor, R. (2014). The importance of branding and rebranding for strategic marketing. *Economic Sciences*, 7(2), 59-65.
- Traquina, N. (1999.). *Jornalismo: Questões, teorias e estórias*. Lisboa: Vega.
- Túñez, M. (2011). *La gestión de la comunicación en las orbanizaciones*. Zamora: Comunicación Social Ediciones Y Publicaciones.
- Veil, S. R., & Yang. A. (2012). Media manipulation in the Sanlu milk contamination crisis. *Public Relations Review* 38, 935-93.
- Vercic. T., & Coli V. (2016). Journalists and public relations specialists: A coorientational analysis. *Public Relations Review* 42, 522-529.
- Vercic, A., & Vercic T. (2016). Review The new publicity: From reflexive to reflective mediatization. *Public Relations Review*, 42, 493-498.
- Villafañe, J. (1998). *Imagem Positiva: Gestão estratégica da imagem das empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Yang, A., Taylor M., & Saffer, M. J. (2016). Ethical convergence, divergence or ommunitas? Anexamination of public relations and journalism codes of ethics. *Public Relations Review* 42(1), 146-160.
- Zerfass A., Vercic. D., & Wiesenbergr M. (2016). The dawn of a new golden age for media relations? How PR professionals interact with the mass media and use-new collaboration practices. *Public Relations Review*, 42(1), 499-508.

Notas biográficas

Rosa Maria Sobreira é Doutorada em Ciências da Comunicação (Especialização Comunicação Institucional), pela FCSH da Universidade Nova de Lisboa. É Professora Adjunta do Instituto Politécnico de Coimbra, nas áreas de Comunicação Estratégica, Relações Públicas, Comunicação de Marketing e Assessoria de Imprensa e membro do Grupo de Investigação da Comunicação e Jornalismo e Opinião Pública, do Centro de Estudos Interdisciplinares do Século 20, da Universidade de Coimbra.

Paula Arriscado é Diretora Corporativa Pessoas, Marca e Comunicação do Grupo Salvador Caetano, após 15 anos na Comunicação e Marketing da Toyota Caetano Portugal (GSC). Tem doutoramento e DEA em Gestão da Marca e Comunicação Integrada pela Universidade de Santiago de Compostela (2008 e 2001) e Licenciatura em Jornalismo (1995). Desde 2017, é professora convidada no IPAM – The Marketing School – Laureate International Universities. Entre 1991 e 2000, colaborou na Comunicação Social (TSF Rádio Jornal, Revista Máxima, entre outros) e na área da Comunicação Empresarial (Associação Empresarial de Portugal, Câmaras Municipais de Esposende e Arcos de Valdevez, APCER, Porto Editora, entre outras).

(Página deixada propositadamente em branco)

Comunicação estratégica? Notas sobre a prática
profissional no Brasil a partir de uma análise
do perfil dos profissionais de gestão

Strategic communication? Notes on professional practice in Brazil
based on an analysis of the profile of management practitioners

¿Comunicación estratégica? Notas sobre la práctica profesional
en Brasil a partir de un análisis del perfil
de los profesionales de gestión

BRUNO CARRAMENHA

Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP).
4CO | Cappellano & Carramenha Comunicação e Cultura Organizacional.
Alameda Jaú, 88 – ap. 34 – São Paulo/SP/Brasil – CEP 01420-000
bruno.carramenha@gmail.com

Recebido | Received | Recebido: 2017-11-26

Aceite | Accepted | Aceptación: 2018-05-10

RESUMO

Este artigo apresenta os perfis de dez profissionais de comunicação evidenciados em pesquisa qualitativa de campo. A partir das características mais frequentemente referenciadas em seus discursos, foi possível organizá-los em três grupos, os autopromotores, os articuladores e os executores, e reconhecer aspectos da atuação do profissional de comunicação na indústria brasileira. Buscamos, então, por meio da revisão bibliográfica, que perpassa pelo reconhecimento do trabalho na contemporaneidade, pelo processo de identificação do sujeito e pelo entendimento da atuação da gestão da comunicação nas organizações, propor uma análise crítica sobre os perfis destes grupos.

PALAVRAS-CHAVE

Identidade; trabalho imaterial; comunicação com empregados; comunicação organizacional

ABSTRACT

This paper presents the profile of ten communications professionals revealed in a qualitative research. Through the most frequent characteristics in their discourse they were divided in three groups, the self-promoters, the articulators and the executors, evidencing aspects of the performance of the communications practitioners in the Brazilian industry. It is intended, then, through literature research on contemporary work practices, the identification process of individuals and the areas of

performance of communication management in organizations, to propose a critical analysis regarding each of these groups of profiles.

KEYWORDS

Identity; immaterial work; employee communications; organizational communications

RESUMEN

Este *paper* presenta los perfiles de diez profesionales de comunicación evidenciados en investigación cualitativa de campo. A partir de las características más frecuentemente referenciadas en sus discursos, fue posible organizarlos en tres grupos, los autopromotores, los articuladores y los ejecutores, y reconocer aspectos de la actuación del profesional de comunicación en la industria brasileña. Se pretende, entonces, a través de la investigación bibliográfica sobre prácticas laborales contemporáneas, el proceso de identificación de los individuos y las áreas de desempeño de la gestión de la comunicación en las organizaciones, proponer un análisis crítico de cada uno de estos grupos de perfiles.

PALABRAS CLAVE

Identidad; trabajo inmaterial; comunicación con empleados; comunicación organizacional

Introdução

O presente trabalho foi produzido de forma a apresentar e refletir, a partir de perspectivas teóricas e práticas, o perfil de profissionais de comunicação atuantes em grandes indústrias no Brasil. Para tal, foi realizada uma sondagem com dez profissionais, por meio da técnica de entrevista presencial. De forma a delimitar o objeto de estudo, foram escolhidos profissionais que atuam nos departamentos de comunicação de indústrias multinacionais instaladas na região da grande São Paulo com mais de 500 empregados. Além disso, adotou-se como critérios para a sondagem a inclusão de profissionais apenas que ocupem minimamente o cargo de coordenador na estrutura hierárquica, excluindo-se, portanto, estagiários, assistentes e analistas. Mantiveram-se em sigilo os nomes desses profissionais e das empresas em que atuam para, assim, proporcionar mais liberdade e franqueza na fala do entrevistado sobre sua realidade, sem que a iminência de publicação do conteúdo afetasse o processo.

A pesquisa, de forma ampla, focou sua abordagem na atuação profissional dos entrevistados e, especialmente, na forma como estes se articulam com processos midiáticos de elaboração de conteúdos institucionais. O desenvolvimento deste trabalho parte de uma inquietação do autor sobre a forma como se estabelecem os processos de comunicação nas organizações, e também sobre aqueles que lideram estes processos por deliberação organizacional.

Dedicados a diversas atividades que compõem o âmbito da comunicação corporativa, os profissionais que atuam nas áreas de comunicação das grandes empresas

assumem, como parte fundamental de seus trabalhos, a produção do conteúdo institucional em nome da organização que os emprega, a fim de construir significado para os públicos com os quais se relaciona. O interesse de investigação desta pesquisa, portanto, está sobre a forma como os profissionais de comunicação se articulam com esses processos de elaboração dos conteúdos institucionais. Buscou-se também identificar se, de alguma forma, os profissionais de comunicação corporativa são, formalmente, orientados pelas organizações para assimilar e traduzir seus discursos institucionais naquilo que produzem. Duas premissas embasaram o processo de pesquisa.

A primeira delas é a de que as definições acerca dos processos midiáticos de produção de conteúdo corporativo interno, incluindo estabelecimento de linguagem, além dos fluxos de criação e aprovação de conteúdo, não parecem seguir padrões estrategicamente preestabelecidos pela organização, mas sim estar mais diretamente relacionadas ao arbítrio do profissional de comunicação no momento em que ocupa o cargo. A segunda premissa que se buscou investigar é a de que os profissionais de comunicação não parecem ser formalmente introduzidos ao discurso institucional para produzir conteúdo na linguagem da organização para a qual trabalham, entretanto, ainda assim, sentem-se capacitados a transmitir o discurso em nome de seus empregadores.

Amplamente, buscamos entender como estes profissionais se posicionam no sentido de deliberar a produção deste conteúdo e o quanto sua identificação com a organização contribui (ou não) para isso. Para o presente artigo, desenvolveu-se uma análise crítica sobre o perfil de cada um destes profissionais, a partir da transcrição das entrevistas, portanto, da forma como se autodescrevem. Assim, a reflexão proposta para este artigo revela o processo de identificação destes profissionais – à luz dos estudos de identidade de Hall (2014) e Woodward (2014) –, a partir de uma análise do trabalho na contemporaneidade de Hardt e Negri (2001), Lazzarato e Negri (2013), Gorz (2005) e Bauman (2001). Paralelamente, reconhecemos, do ponto de vista da literatura, o espaço que gestão da comunicação vem ocupando nas organizações – por meio de autores como Kunsch (2003), Oliveira e Alencar (2013) e Paraventi (2013) – de forma a estabelecer uma comparação com a prática da profissão, revelada por meio do estudo de campo.

Fundamentação teórica

O trabalho e o processo de identificação dos profissionais nas organizações

Antes de detalhar e analisar o perfil dos profissionais entrevistados, objeto deste artigo, consideramos relevante contextualizar o recorte conceitual utilizado tanto para a produção dos questionários quanto para a análise das respostas. Como estudamos profissionais empregados por indústrias para exercer a função de liderar o departamento de comunicação, é pertinente situar o atual momento social à luz de uma breve análise sociológica do trabalho na contemporaneidade.

A partir da descrição de mudanças quantitativas e qualitativas na oferta de empregos, Hardt e Negri (2001) definem o momento contemporâneo como o da “*pós-modernização econômica*” ou da “*informatização*” (p. 302, grifo dos autores). Para os autores, este processo se dá em substituição à *modernização*, momento em que

a indústria e a fabricação de bens duráveis ocuparam posição privilegiada sobre um modelo que se estabelecia até então, que tinha a agricultura e extração de matérias primas como atividades dominantes da economia.

Importante salientar que, assim como a modernização, ou seja, o período de alto desenvolvimento industrial, não extinguiu a atividade de agricultura ou extração, mas, sim, imprimiu a lógica industrial na rotina do trabalho no primeiro setor da economia, também a pós-modernização não pressupõe o fim da indústria. Referenciando François Bar (1995), os autores explicam que, neste novo modelo, o imperativo administrativo passa a ser “trate o fabril como se fosse um serviço” (citado em Hardt & Negri, 2001, p. 307). Defendem ainda que

a alegação de que a modernização acabou e a economia global hoje sofre um processo de pós-modernização rumo a uma economia de informação não significa que a produção industrial será descartada, ou que deixará de desempenhar papel importante [...], no processo de pós-modernização toda produção tende a produzir serviços, a tornar-se informacionalizada. (Hardt & Negri, 2001, p. 306-307)

Muito mais do que os processos produtivos, nos interessa, especificamente, as *relações* que se estabelecem nas indústrias – sejam entre empresa-empregado ou entre os empregados ao longo do tempo. Na lógica da modernização e da pós-modernização defendidas por Hardt e Negri (2001), a relação do sujeito com a organização também muda, além dos processos industriais. Sendo as organizações produto da sociedade em que estão inseridas (Freitas, 2006), estão, portanto, suscetíveis a sediar – e a participar ativamente – dos diversos processos aos quais os indivíduos (socialmente) estão sujeitos. Para o fim deste estudo, damos atenção específica ao processo de identificação daqueles que fazem parte das organizações.

As identidades do sujeito contemporâneo, escreve Boaventura de Sousa Santos (2013), “não são rígidas nem, muito menos, imutáveis. São resultados sempre transitórios e fugazes de processos de identificação” (p. 167). Este processo, é inerente ao sujeito contemporâneo e se manifesta nas interpelações acerca de sua identidade, que acontecem a partir – principalmente, mas não necessariamente – da relação que se estabelece com outro sujeito. A identidade do sujeito está sempre em formação, em andamento, construindo-se a partir de uma busca prioritariamente externa para completar aquilo que lhe falta internamente (Hall, 2014, p. 11).

Na época da modernização, descrita por Hardt e Negri (2001), a natureza do humano foi transformada no momento em que o indivíduo precisou passar pela transição do mundo agrícola para o fabril, que contribuiu para que o sujeito moderno detivesse uma “identidade unificada e estável” (Hall, 2014, p. 11), apoiado nas estruturas. Na contemporaneidade, entretanto, o sujeito deixa de ter identidade fixa, mas sim “formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam” (p. 11-12).

A fase da pós-modernização deflagra, segundo Hardt e Negri (2001), uma mudança na qualidade e na natureza do trabalho, que impacta na sua forma de valorização, a partir do que definem como trabalho imaterial, aquele que “produz um bem imaterial, como serviço, produto cultural, conhecimento ou comunicação” (p. 311).

Relevante pontuar, como destaca Gorz (2005), que o trabalho material – aquele mensurável em unidades de produtos por unidades de tempo – permanece indispensável ou até mesmo dominante, mas “remetido à periferia do processo de produção ou abertamente externalizado” (p. 19). É a imaterialidade que passa a ser valorizada no ambiente organizacional, ou seja, atividades abstratas ligadas à subjetividade, ao modo de realizar as tarefas, as qualidades como “o discernimento, a capacidade de enfrentar o imprevisto, de identificar e de resolver os problemas” (p.18).

Espera-se do trabalhador que ele entre na empresa com uma bagagem cultural adquirida externamente, assim como vivacidade, capacidade de improvisação, de cooperação (Gorz, 2005), estabelecendo uma lógica de mercantilização das habilidades profissionais (Bauman, 2008), uma vez que se estabelece uma “recomodificação” do trabalho, que requer que os trabalhadores usem “seus próprios recursos e bom senso para permanecerem no mercado, aumentarem seu valor mercadológico, ou pelo menos não o deixarem cair, e obter reconhecimento” (p. 16). É neste contexto que o profissional de comunicação nas indústrias, objeto deste estudo, está inserido: buscando espaço para se afirmar em posições e representações por meio de um processo sem-fim de identificação – nas relações que estabelece dentro e fora da sua empresa – e, ainda, tendo de provar suas capacidades profissionais subjetivas.

A gestão dos processos midiáticos e os profissionais de comunicação

Está a cargo do profissional de comunicação nas empresas o gerenciamento dos processos midiáticos, aqui entendidos como a gestão das interfaces da comunicação – não apenas do que é produzido em veículos comunicacionais formais, mas também o que circula nos fluxos informais, no universo simbólico da organização como um todo. Assim, no contexto das organizações, o conceito está vinculado à produção e reprodução do discurso em todas as formas em que ele se apresenta.

Parte relevante da gestão dos processos midiáticos organizacionais está na elaboração intencional do discurso da organização, passando pela correta segmentação dos públicos estratégicos, definição das mensagens e dos canais de transmissão a partir do uso ordenado da linguagem institucional. Paraventi (2011) entende que, no que diz respeito à veiculação formal do discurso, os veículos e canais de comunicação têm papel preponderante de unificá-lo e tangibilizá-lo, “com vistas a alcançar uma imagem institucional fortalecida e vínculos duradouros” (p.196). Nesta perspectiva, portanto, veículos e canais de comunicação podem ser compreendidos como meios que dão corpo, formalmente, ao discurso das organizações.

É relevante atentar-se, entretanto, para o fato de que não apenas nos canais revela-se o discurso das organizações. Existe um aspecto simbólico importante de ser observado, de forma a reconhecer a gestão dos processos midiáticos organizacionais como um conceito mais amplo e complexo do que o de produção de conteúdo corporativo. Como Oliveira e Alencar (2013), defendemos que a comunicação no contexto das organizações envolve não apenas a materialização dos processos informativos, mas também comportamentos e atitudes dos indivíduos.

Refutamos assim a ideia de que a comunicação no ambiente interno se reduz aos processos intencionais de informação e de relacionamentos coordenados

por um setor institucionalizado de comunicação, porque os fluxos comunicativos acontecem em todos os níveis e envolvem empregados, terceirizados, estagiários, gestores. (Oliveira & Alencar, 2013, p. 213)

A dinâmica de construção de sentido que se forma para os empregados, a partir da coerência entre o discurso e a prática organizacional, deve estar também a cargo da gestão dos processos comunicacionais organizacionais. Desta forma, o profissional de comunicação tem a responsabilidade de produzir ou decodificar os interesses corporativos e encontrar formas assertivas mediá-los adequada e coerentemente junto aos empregados da organização a qual está vinculado.

Entretanto, apesar desta perspectiva mais ampla, historicamente, o exercício do profissional de comunicação nas empresas está vinculado a uma atuação estritamente funcional e relacionada à produção de conteúdo. A própria demanda pela criação de uma área dedicada à gestão meramente funcional dos processos midiáticos, que deu origem à categoria de profissionais de comunicação corporativa, esteve vinculada à consecução de objetivos organizacionais tangíveis, materiais. Ao profissional de comunicação sempre coube, exclusivamente, a gestão dos processos midiáticos formais.

Convém reforçar que a comunicação nas organizações acontece de uma forma que precede e prescinde os departamentos ou profissionais para gerenciá-la. Trata-se da comunicação interpessoal processual, que viabiliza o sistema organizacional e garante a sobrevivência das empresas (Kunsch, 2003). A perspectiva aqui é da comunicação como parte da natureza humana e que se torna agente de criação da realidade e do mundo social.

Para Almeida, Baptista e Soares (2013), “o entendimento de que a comunicação interna se resume a um instrumento para o repasse de ordens tem perdido força. Ao contrário, percebe-se que ela tem assumido cada vez mais um papel de busca de melhor conexão, relacionamento e compartilhamento entre as pessoas” (p. 75). Mansi (2015) defende a necessidade de se adotar uma postura articuladora pelos profissionais de comunicação, em detrimento a uma atuação centralizadora dos processos midiáticos.

Metodologia

De forma a observar os conceitos teóricos aqui revistos em um contexto de campo, realizou-se coleta de dados primários, por meio de entrevistas presenciais, que viabilizaram um estudo de casos múltiplos, por meio de uma sondagem com profissionais atuantes em departamentos de comunicação que atendiam às limitações metodológicas descritas na introdução deste artigo. Ao buscarmos as percepções de profissionais para complementar e contrapor os conceitos apresentados pelo levantamento bibliográfico, defendemos que a pesquisa de campo não objetivou buscar uma verdade dos fatos, mas, sim, obter metapontos de vista que ajudassem a compreender a realidade daqueles que participaram do estudo. Como sugere Gaskell (2011), o interesse da pesquisa qualitativa é o de descobrir a variedade de pontos de vista. Segundo o autor, a finalidade real da pesquisa qualitativa é a de “explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão” (Gaskell, 2011, p.68).

Delimitar o objeto de estudo se fez necessário, primeiramente, por estabelecer critérios de seleção dos potenciais profissionais aptos a participar do estudo. O primeiro critério vincula-se à história dos departamentos de comunicação no Brasil. Segundo Kunsch (1997), a nova conjuntura econômica que se estabeleceu no Brasil na década de 50 permitiu a instalação de empresas multinacionais no país e, com elas, “uma cultura de valorização da comunicação [...], criando os primeiros departamentos do setor” (Kunsch, 1997, p. 20). Dessa forma, optamos por fazer um primeiro recorte metodológico nos profissionais que atuam nos departamentos de comunicação de indústrias multinacionais.

Delimitamos, ainda, a região geográfica em que atuam estes profissionais, por entendermos que este fator, dadas às dimensões continentais do Brasil, poderia apresentar diferença significativa de atuação do profissional. Para este trabalho, portanto, limitamos o estudo às empresas instaladas na região da grande São Paulo com mais de 500 empregados. Além disso, adotou-se como critério para a pesquisa a inclusão de profissionais apenas em cargo de liderança, a fim de buscar uma perspectiva da gestão.

Após a delimitação, buscou-se encontrar profissionais que se enquadravam nos critérios previamente definidos, considerando, também, a necessidade de identificar pessoas que tivessem – mais do que disponibilidade de tempo – disposição para dialogar e trocar ideias sobre o fazer do seu trabalho. Considerou-se, desde o desenvolvimento do projeto de pesquisa, que o encontro presencial entre pesquisador e entrevistado seria crucial para o levantamento das informações.

Dados os critérios de seleção e o tempo disponível para o desenvolvimento da pesquisa, fruto de um trabalho de dissertação, chegamos ao número de dez entrevistados, quantidade que avaliamos como suficiente para ampliar a visão do tema estudado e oferecer uma perspectiva prática ao estudo teórico. Dos dez profissionais entrevistados, sete são relações-públicas, dois jornalistas e um publicitário. Seis são mulheres e quatro homens, tendo os entrevistados mais novos 29 anos e a mais velha 45.

Quadro 1. Especialistas entrevistados

Identificação	Tipo de indústria	Gênero	Idade	Formação	Posição	Tempo no cargo	Tempo na empresa
ENTREVISTADA 1	Alimentícia	Feminino	29	Relações Públicas	Coordenadora	1 ano	1 ano
ENTREVISTADO 2	Bens de consumo	Masculino	32	Jornalismo	Gerente	6 meses	6 meses
ENTREVISTADA 3	Papel	Feminino	30	Jornalismo	Coordenadora	1 ano	1 ano
ENTREVISTADO 4	Química	Masculino	32	Relações Públicas	Gerente	2 anos	5 anos

ENTREVISTADA 5	Farmacêutica	Feminino	45	Relações Públicas	Coordenadora	2 anos	2 anos
ENTREVISTADA 6	Farmacêutica	Feminino	29	Relações Públicas	Coordenadora	1 ano	2 anos
ENTREVISTADA 7	Infraestrutura	Feminino	33	Relações Públicas	Gerente	1,5 ano	1,5 ano
ENTREVISTADA 8	Mineração	Feminino	30	Relações Públicas	Coordenadora	2 anos	2 anos
ENTREVISTADO 9	Autopeças	Masculino	29	Relações Públicas	Gerente	2 anos	5 anos
ENTREVISTADO 10	Embalagens	Masculino	32	Publicidade e Propaganda	Gerente	1 ano	1 ano

Fonte: próprio autor.

As entrevistas foram conduzidas no período de novembro de 2014 a julho de 2015, de acordo com a disponibilidade do entrevistado, e gravadas, com a devida autorização, para futura transcrição. Desenvolveram-se a partir de um roteiro semiestruturado, dividido em quatro grandes frentes de investigação: perfil do entrevistado; estrutura da área de comunicação; desenvolvimento do trabalho; produção de conteúdo corporativo. Com a técnica da entrevista individual buscou-se a possibilidade explorar a vivência do profissional e ainda criar um ambiente de compreensão que estivesse para além do simples levantamento de informações.

Para os efeitos de atingir o objetivo proposto para este artigo, analisaremos as falas dos entrevistados de forma a evidenciar as principais características de sua atividade a partir de sua descrição, bem como se relaciona com outros atores em sua organização. Após análise das dez entrevistas, agrupamos os profissionais em três perfis: os autopromotores, os articuladores e os executores, conforme descrito a seguir.

Resultados

Os autopromotores

Grupo dos profissionais cujo discurso é fortemente baseado em suas realizações na organização. Em geral, têm pouco tempo na empresa e relatam as grandes transformações que lideraram após sua chegada. Sua descrição sobre o trabalho versa menos sobre os efeitos e mais sobre a realização em si, carregando em sua fala, em geral, componente que desmerece o trabalho feito antes de sua chegada à organização.

Reforçam todo o conhecimento adquirido externamente à empresa em que atuam para demonstrar o benefício que trazem a sua atual organização. “O conhecimento deve economizar mais trabalho do que originalmente custou, deve

submeter ao seu controle a utilização que dele é feita; e, enfim, deve-se tomar a propriedade exclusiva da firma que o valoriza” (Gorz, 2005, p. 31). Encaixam-se neste perfil os entrevistados 1, 3, 10.

A Entrevistada 1 é responsável pela comunicação de uma área de negócio da sua empresa, que é liderada por um vice-presidente (VP) de negócios. Responde, diretamente, a uma gerente de comunicação corporativa (responsável por todas as unidades) e, indiretamente, ao VP do negócio em que está lotada.

No momento da pesquisa, estava na empresa havia um ano. Chegou na organização em um momento de mudança estrutural – tanto das áreas de negócio, quanto da própria estrutura de comunicação. Dessa forma, seu discurso é fortemente baseado em uma transformação da comunicação na empresa, descrevendo sua atuação como consultiva, de forma a ajudar a organização a se estruturar, para que a comunicação seja um elemento de suporte ao atingimento dos objetivos de negócios.

Ele [o VP de negócios] tinha um plano superarrojado de fazer uma virada no negócio. E entendia que não ia conseguir virar sem comunicação. Teria que ter alguém de comunicação junto com ele. [...] E aí eu vim. (Entrevistada 1, informação verbal)

Tem um discurso baseado na crença de que a comunicação com empregados só é efetiva se for encabeçada pela liderança, especialmente a liderança sênior da organização. Ademais, afirma que a transparência é valor essencial para a comunicação.

Aqui na EMPRESA eu não estou totalmente em todas as estratégias, mas eu tenho uma conversa um pouco mais franca, do que é bacana ou não fazer. [...] Claro que tem coisas que às vezes a gente sabe que não vai comunicar. [...] Mas não tem nada que eu vejo que seja antiético, ou que seja alguma comunicação que engane o funcionário. (Entrevistada 1, informação verbal)

Já a Entrevistada 3 tem uma visão pessimista da função de comunicação no mercado, pois acredita que é pouco estratégica. Entretanto, em sua empresa, afirma estar trabalhando para transformar essa realidade.

Eu vejo que na maioria das empresas [...] ela [a comunicação interna] ainda é muito voltada pra uma comunicação de Recursos Humanos, de “comunicadinho”, de “jornalzinho”. Então, por isso é que me toma muito tempo, porque eu estou tentando trazer esse outro olhar, mais estratégico. (Entrevistada 3, informação verbal)

Ponto reforçado em sua entrevista é sua crença de que está no profissional, pessoalmente, a responsabilidade de demonstrar que pode ser estratégico para a empresa, a partir do “bom senso” e “senso crítico”. Assim, usa palavras “faro” e “*feeling*” para justificar ações ou decisões tomadas. “Com relação a temas internos, é muito de ter sensibilidade, de ter faro para coisa que vai dar merda, sabe? [...] Para mim isso é tão óbvio” (Entrevistada 3, informação verbal). Segundo ela, há uma carência de profissionais com esse perfil, que ela afirma ter naturalmente, desde que começou a trabalhar.

Sua trajetória profissional é recorrentemente mencionada na entrevista, especialmente em referência a modelos que funcionam melhor do que em sua empresa atual. Por estar na atual organização há um ano, relata esse período como um momento de transformação da comunicação, a partir da visão estratégica que ela afirma ter.

O Entrevistado 10, que no momento da entrevista estava na empresa havia um ano, garantiu que aprendeu comunicação interna na prática, por conta própria.

[No meu primeiro emprego], assumi a área como estagiário. Conhecendo nada, mas tive que aprender fazendo [...]. Eu sempre tive essa prática muito forte de escutar as pessoas, de entender a organização, de pegar o histórico da empresa [...], eu aprendi muito mais na prática do que na teoria, sou um cara da prática não sou um cara da teoria. (Entrevistado 10, informação verbal)

Na atual empresa, tem uma equipe de três pessoas (dois analistas e uma estagiária), que, segundo afirma, demandam dele um grande tempo de gestão e desenvolvimento. “Minha equipe é muito júnior ainda. São pessoas que eu tenho muito para desenvolver [...]. Eles estavam acostumados a operacionalizar aquilo que era decidido e não a pensar a estratégia ou discutir” (Entrevistado 10, informação verbal). Hierarquicamente responde para um diretor de Recursos Humanos recém-chegado na empresa, que, como seu antecessor, se envolve pouco com a comunicação. “Aqui, os diretores de RH não tentam ser o diretor de comunicação [...]. Eles têm medo de assumir responsabilidade por aquilo que eles não conhecem” (Entrevistado 10, informação verbal).

Os articuladores

Perfil caracterizado por profissionais de atuação mais sênior que os demais, em que se observou mais recorrência na interface com a alta gestão da organização, especialmente na condução de uma agenda propositiva de comunicação, e não reativa. Na definição de Lazzarato e Negri (2013), característica intrínseca ao trabalho imaterial, e, portanto, valorizada no trabalhador contemporâneo, é a capacidade de maior interface com os níveis hierárquicos mais altos, “a capacidade de escolher entre diversas alternativas e, portanto, a responsabilidade de certas decisões [...]. Interface entre diversas funções, entre as diversas equipes, entre os níveis de hierarquia, etc.” (Lazzarato & Negri, 2013, p. 49).

Observa-se nos profissionais também que articulam com mais frequência temas como gestão da cultura organizacional, alinhamento ao planejamento estratégico de negócios da organização e controle de *budget*. Diferem-se dos outros dois perfis também por demonstrarem uma maior capacidade de balancear aspectos positivos e negativos nas autoavaliações de seu trabalho – ao passo que o perfil dos *Autopromotores* mais frequentemente enaltece seu trabalho e o dos *Executores* deprecia suas realizações. Foram classificados como *Articuladores*, os entrevistados 2, 4, 7 e 9.

O Entrevistado 2 está na empresa há seis meses e, apesar de recente no cargo, apresenta um discurso com propriedade sobre sua atuação e a empresa em que trabalha. É notável sua senioridade ao longo de sua fala. Seu envolvimento com comunicação interna é relativamente baixo, entre as demais funções que ocupa. “Uns

30% do meu tempo são funções gerenciais da área: equipe, *budget*, discussões de talentos, treinamentos, etc. 50% do tempo é com comunicação externa e uns 20% é para [comunicação] interna” (Entrevistado 2, informação verbal). No que tange a comunicação interna, afirma se envolver apenas pontualmente, nas demandas que requeiram interação com a presidente da companhia. Relata certa dificuldade inicial de se estabelecer, enquanto empregado, no ambiente cultural da empresa, “muito relacional”, segundo ele, uma vez que veio de uma organização que valorizava o conflito para a obtenção de bons resultados.

Já o Entrevistado 4, atua na mesma empresa há cinco anos, os últimos dois no cargo descrito. A área de comunicação da organização fica sob uma diretoria de relações institucionais, que conta com cinco gerências, uma delas, a gerência de comunicação de *business*, de responsabilidade do Entrevistado 4, que tem em seu time de reporte nove profissionais entre analistas e estagiários. Sua responsabilidade está em auxiliar as 12 áreas de negócio da sua organização em processos de comunicação corporativa – interna e externa – no Brasil e nos demais países da América do Sul.

Não apenas pela sua atuação que extrapola o nível nacional, mas também pela forma como, globalmente, a área de comunicação está estruturada em sua empresa, o Entrevistado 4 tem elevada relação com os times de comunicação globais, relatando haver muitas demandas de adaptação de comunicações internacionais para o Brasil. Assim, vê no profissional de comunicação de empresas multinacionais, uma necessidade de atuar na aculturação de conteúdos de comunicação. Entretanto, relata que por vezes não tem espaço de cumprir plenamente esse papel.

Tem coisas que vem de fora e não faz o menor sentido pra cá. E você é obrigado a implementar. E a gente briga, rola no chão, sangra, fala “não vou, não vou”. Chega uma hora que vem “ou você vai, ou você vai”. E você fala “eu vou. Olha, não acredito em nada, mas eu vou”. (Entrevistado 4, informação verbal)

Conclusivamente, vangloria-se da comunicação em sua organização, mas reconhece em seu discurso que ainda há espaço de melhoria da atuação.

Equalizar as mensagens ainda é uma coisa que a gente às vezes tropeça um pouquinho. E às vezes nem é culpa nossa. [...] Mas eu acho que, do ponto de qualidade, a gente tem muita. De quantidade a gente tem também muita coisa. E eu acho que a gente precisa equalizar algumas outras coisas, pra poder ter um resultado melhor. (Entrevistado 4, informação verbal)

Terceira representante do grupo dos Articuladores, a Entrevistada 7 estava na empresa havia um ano e seis meses no momento da entrevista. Com frequência, refere-se à sua organização como “complexa”, desde os tipos de produtos até a estrutura em si, já que é composta de sete grandes negócios.

É uma empresa complexa por natureza. Então, quem está lá fazendo comunicação precisa entender essa complexidade e não adianta tentar controlar tudo, porque não se controla um transatlântico desse tamanho. [...] Fácil não é, mas já entendi que fácil não vai ser nunca. (Entrevistada 7, informação verbal)

Dessa forma, relata ter muita liberdade para desenvolver seu trabalho e tem uma visão particular sobre a forma de se relacionar com o que é produzido na comunicação: “a comunicação [da EMPRESA] reflete a minha crença pessoal. Não sou eu que reflito a crença da empresa [...] Eu não me sinto vítima de um estilo de empresa, me sinto criadora de um estilo de empresa” (Entrevistada 7, informação verbal). Houve um período de adaptação e entendimento deste que, segundo afirma, é o modo de operar da empresa “de cada um por si e Deus por todos” (Entrevistada 7, informação verbal).

De repente eu me dei conta de que “cada um por si” me dava toda a possibilidade de todos serem como eu acho que têm que ser, porque eu tenho autonomia para fazer ser do jeito que eu acho que tem que ser. Aí eu baixei a minha bola e parei de reclamar, mas eu levei um tempo para entender isso. Quando eu entendi, a coisa começou a ir e eu comecei até a curtir mais trabalhar lá [...] de repente, me dei conta, nem sei porque exatamente, mas eu falei assim: “Pera lá. Eu cuido dessa merda aqui e vai ser do jeito que eu acho que tem que ser e ok”. (Entrevistada 7, informação verbal)

Já o Entrevistado 9, aos 29 anos de idade, passou os últimos nove na empresa, sempre na área de comunicação, o último ano no cargo gerencial. Começou como estagiário e teve uma rápida ascensão profissional, segundo ele, por “obra do destino”.

Atualmente, descreve sua atuação como a de “uma babá de luxo de vários líderes da empresa” (Entrevistado 9, informação verbal), ao realizar a tarefa de traduzir o que chama de “visão obscura” dos líderes em algo tangível para o restante da empresa. “O presidente tem uma visão de como vai concluir a estratégia da empresa [...] ele simplesmente chega pra mim durante uma reunião e fala, a estratégia nova é essa. [...] Aí eu tenho que ir pra minha casinha e tentar transformar isso em alguma estratégia de comunicação” (Entrevistado 9, informação verbal).

Formado em Relações Públicas, o entrevistado faz duras críticas à formação universitária, por entender que não prepara o aluno para ser um gestor em uma organização, reconhecer a linguagem dos negócios, números e formas de apresentar resultado. Afirma que precisou obter isso por conta própria depois que saiu da faculdade, entretanto, gaba-se de se diferenciar de um profissional comum de comunicação por meio do reconhecimento que tem em sua organização. “Eu converso de igual pra igual com qualquer executivo da EMPRESA. Qualquer um, qualquer um, de qualquer área” (Entrevistado 9, informação verbal). Ainda assim, entende que tem mais espaço de melhoria de sua atuação.

Eu sou chato pra caralho. Eu acho que a comunicação interna, na EMPRESA, de forma geral, é bem ruim. Só que quando vista por pessoas que não são da área, é muito boa. Porque eles não têm a visão, não sabem aliar a visão estratégica à visão operacional de comunicação. Então, pra eles, se é colorido e se as pessoas estão recebendo aquela informação, é bom. Hoje, eu queria ser muito mais um influenciador [...] eu sou pouco influenciador. (Entrevistado 9, informação verbal)

As executoras

Terceiro grupo de profissionais, aqui denominado *Executores*, é formado pelas entrevistadas 5, 6 e 8, que têm por semelhança, além do cargo de coordenação, a característica de desenvolver um trabalho de ordem prioritariamente operacional. Na descrição de suas atividades, frequentemente referenciam-nas com base na execução da operação de comunicação (produção de veículos internos, desenvolvimento de campanhas ou eventos de comunicação). Além disso, em geral, carregam em seu discurso um tom de lamentação sobre os resultados produzidos por seu trabalho.

Coordenadora, a Entrevistada 5 está há dois anos na mesma empresa, tendo começado como terceirizada para um projeto pontual e, seis meses depois, foi contratada para a atual posição. Chama especialmente a atenção em sua fala a frequente lamentação quanto à baixa atuação estratégica que tem. Segundo ela, apesar do seu alto interesse (“tem sempre aquela vontade, aquele sonho, de todo mundo, não só da empresa para com você e do teu gerente para com você, mas você também, você quer ter uma atuação estratégica. [...] Quando, na verdade, você não consegue muito bem, cumprir esse papel” (Entrevistada 5, informação verbal)), é pouco envolvida.

Hoje, muito da comunicação de liderança tá sendo feito pela GERENTE diretamente, eu acabo dando o suporte. [...] muitas apresentações e discursos ela faz, muitos *talking points*, porque a coisa se avolumou, né? [...] Lógico que inicialmente não era pra ser assim, mas como a agenda desses executivos é muito difícil, ela acaba tendo mais brecha de conversa do que eu. [...] Às vezes eu não estou nem sabendo, e ela já está tocando alguma coisa. Depois eu vou descer só, ela vai me usar como veículo. (Entrevistada 5, informação verbal)

Descreve a atuação de sua área como uma prestadora de serviços para “clientes internos”, outras áreas da companhia que precisam se comunicar com os empregados, e grande parte do seu desafio está em “educar” esses clientes para demandarem adequadamente seus serviços e usarem bem os veículos de comunicação que produz. Outro ponto recorrente em sua fala é o uso da palavra “caos” para descrever, entre outras coisas, sua empresa, sua rotina, o trabalho de comunicação, etc.

Também no grupo dos *Executores* está a Entrevistada 6, que no momento da entrevista estava na empresa havia dois anos, o último no cargo descrito. Reconhece-se no discurso geral da entrevistada uma atuação bastante operacional. Ao ser perguntada sobre suas principais responsabilidades, descreve o processo de produção dos veículos internos, limitando, assim, sua atuação ao funcionamento dos canais de comunicação. Mesmo ao descrever como parte de sua atividade “atender aos clientes internos”, é na execução dos veículos que este atendimento se materializa.

Outro ponto adicional que chama atenção em sua fala é o relato de constante conflito entre o que lhe é demandado para comunicar pela diretoria *versus* a realidade, que ela diz saber ser diferente. Entretanto, afirma não entrar em confronto.

Transparência, vamos ser honestos, é só até a página dois. [...] Este mês mesmo eu fiz um comunicado sobre resultados que comparava com o mesmo período do mês anterior e tiraram essa parte. [...] Eu não vou entrar em confronto, porque é briga perdida, porque todo mundo pensa dessa forma. [...] [os diretores] acham

que você falar a verdade é desmotivar o cara. [...] eu acho que eles brincam com a lógica do colaborador, tipo é brincar com a inteligência do cara, [...] o discurso não bate. (Entrevistada 6, informação verbal)

Já a Entrevistada 8, há pouco mais de dois anos na empresa, vive provavelmente a maior das incoerências entre os entrevistados. Está na estrutura de reporte da diretoria jurídica – sua chefe direta é a Diretora Jurídica (incomum entre as empresas participantes da pesquisa), quem a entrevistada afirma não saber nada sobre seu trabalho em comunicação. “Não faz a menor ideia do que eu faço” (Entrevistada 8, informação verbal). Paralelamente, vive uma rotina de proximidade com o presidente da companhia, característica não observada entre as demais entrevistadas do perfil *Executores*. Recorrentemente o presidente é citado por ela – sempre usando apenas o primeiro nome – e com uma série de descrições sobre temas que são despachados diretamente, demandas dele que chegam direto para ela, etc.

Eu tenho muita autonomia no Comitê de Comunicação, em que participa o Presidente, a Diretora Jurídica, o Diretor de RH, a Diretora de Segurança Saúde e Meio Ambiente. [...] Eu presido o comitê, os assuntos que eu acho relevante levar, eu levo a pauta. E se o PRESIDENTE tem alguma colocação ele coloca o que quer. (Entrevistada 8, informação verbal)

Entretanto, revela que considera seu trabalho muito operacional, especialmente por não ter equipe. Relata ter de se dedicar, pessoalmente, a etiquetar envelopes, enviar remessas para os times de RH alocados nas fábricas, entre outras demandas operacionais. “Chegou um ponto que eu não estava satisfeita com o trabalho que eu estava fazendo, estava se tornando muito mais operacional do que deveria, mesmo terceirizando muita coisa. Daí eu falei, ‘não dá’” (Entrevistada 8, informação verbal). Entretanto, afirma que mesmo depois do desabafo parte da situação se manteve. Sua autoavaliação sobre o trabalho de comunicação de sua empresa, entretanto, ainda que não seja positiva, descreve melhorias, que credita a sua entrada na companhia. “Eu acho que desde que eu entrei até hoje, evoluiu muito” (Entrevistada 8, informação verbal).

Considerações finais

A classificação realizada neste artigo não se propõe a ser um limitador do perfil dos profissionais de gestão de comunicação atuantes nas indústrias multinacionais, tampouco pretende limitar os aspectos de análise do perfil destes profissionais. O agrupamento aqui descrito foi realizado com objetivo de reconhecer as características mais determinantes na atuação descrita pelos profissionais participantes da pesquisa de campo de forma a relacioná-las com a bibliografia descrita.

O trabalho na contemporaneidade – imaterial – tem novas formas de reconhecimento e de valorização. Ante a uma lógica até então estabelecida de reconhecer a atividade humana como mecânica, nos tempos do trabalho imaterial é a permuta contínua de informações e conhecimento que passa a ser valorizada, além do contato e a interação (Hardt & Negri, 2001).

Subjetiva, esta valorização do trabalho é um importante marco identitário para o profissional contemporâneo. Socialmente, passa-se a valorizar o trabalho relacional, que agrega conhecimento, que agrega aspectos pessoais do trabalhador na realização de suas tarefas, de forma a contribuir com os lucros da firma em que trabalha (ou presta serviços, como tem sido cada vez mais comum). Assim, é esperado que profissionais, em seu processo de identificação – contínuo e infundável – reivindicuem pertencer ao grupo cujo conhecimento é valorizado pela organização (Woodward, 2014).

Este aspecto é amplamente observado nos três grupos de profissionais de comunicação aqui descritos. Nos *Autopromotores*, revela-se uma necessidade de se mostrar como alguém que contribui para o crescimento da organização, por meio de seu vasto conhecimento descrito. Suas experiências prévias os produziram em peça-chave, indispensável para sua organização. Nos *Articuladores* a identificação com profissionais valorizados se dá pela referência à relação com diretores da organização, demonstrando que “a identidade é, na verdade, relacional, e a diferença é estabelecida por uma marcação simbólica relativamente a outras identidades” (Woodward, 2014, p. 13).

Nos *Executores*, é efetivamente essa marcação da diferença que os posiciona em seu grupo. Apesar de descreverem como duro e árduo o seu trabalho, afirmam não ter na organização o reconhecimento que merecem, vivenciando um conflito de identidade, entre a forma como se posicionam e a forma como são reconhecidos. Reivindicam um espaço para demonstrar o potencial da imaterialidade de seu trabalho, mas, sem sucesso, ficam, como afirma Gorz (2005), relegados à periferia da organização.

Ainda que a natureza da função demande uma atuação isenta, o profissional de comunicação também é um empregado e padece, como um sujeito contemporâneo, das mesmas mazelas que seus colegas, já que é no realizar da sua atividade que o profissional está construindo sua identidade, independentemente da sua área de atuação.

Ainda que intuitivamente reconheçam que dentro das empresas deixaram de ser valorizados os trabalhos de execução material para ganharem relevância aqueles que empregam conhecimento, inteligência e habilidades trazidos de fora, da vida pessoal do sujeito e que sejam incorporados ao que for produzido, economizando trabalho e dinheiro para o capital, os profissionais ouvidos demonstraram dificuldade em realizar esta tarefa estratégica com constância e, mesmo, demonstrando resultados claramente decodificados pela gestão da organização. Mesmo nas empresas em que os profissionais afirmam que a comunicação detém espaço estratégico, não há clareza em se afirmar as razões disso ter acontecido, parecendo ser mais um desejo pessoal da liderança sênior da organização do que um espaço de conquista do profissional em si.

Em nosso levantamento teórico, encontramos argumentos acadêmicos da área de comunicação e Relações Públicas que direcionam para um caminho aparentemente viável para a gestão da comunicação com empregados se tornar estratégica: auxiliar a alta gestão da organização a difundir claramente os objetivos dos negócios e envolver os empregados na consecução desses objetivos. Este contexto parece apontar para um amplo espaço de atuação do profissio-

nal de comunicação nas organizações, mas não é exatamente o que demonstra nossa sondagem, em que parcela dos profissionais entrevistados revela estar mais fortemente dedicada e envolvida com o trabalho funcional e operacional da comunicação.

Referências bibliográficas

- Almeida, A. L. C., Baptista, R. D. G., S. & Soares, P. H. L. (2013). Comunicação interna e redes sociais: Desafios e possibilidades no relacionamento com os empregados. *Organicom*, 1(19), 72-81. Retirado de <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/663/500>.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade Líquida*. Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro, RJ: Zahar.
- Bauman, Z. (2008). *Vida para consumo: A transformação das pessoas em mercadoria*. Tradução: Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro, RJ: Zahar.
- Freitas, M. E. (2006). *Cultura Organizacional: Identidade, sedução e carisma* (5ª ed.). Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV.
- Gaskell, G. (2011). Entrevistas individuais e grupais. In M. W. Bauer & G. Gaskell. (Eds.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático* (9ª ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Gorz, A. (2005). *O imaterial*. Tradução: Celso Azzan Jr. São Paulo, SP: Annablume.
- Hall, S. (2014). *A identidade cultural na pós-modernidade*. Tradução: Tomaz Tadeu da Silva & Guacira Lopes Louro. Rio de Janeiro, RJ: Lamparina.
- Hardt, M., & Negri, A. (2001). *Império*. (Trad.: Berilo Vargas, 2ª ed.). Rio de Janeiro, RJ: Record.
- Kunsch, M. M. K. (1997). *Relações públicas e modernidade: Novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo, SP: Summus.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (5ª ed. Revista). São Paulo, SP: Summus.
- Lazzarato, M., & Negri, A. (2013). *Trabalho imaterial: Formas de vida e produção de subjetividade* (Tradução: Monica J. Cesar, 2ª ed.). Rio de Janeiro, RJ: Lamparina.
- Mansi, V. R. (2015). A comunicação de liderança, o diálogo e as áreas de comunicação: Novos arranjos da comunicação com empregados. In B. Carramenha, T. Cappellano & Mansi, V. R. (Eds.), *Ensaio sobre comunicação com empregados: Múltiplas abordagens para desafios complexos*. Jundiá, SP: Editora In House.
- Oliveira, I. L., & Alencar, T. G. R. (2013). A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: Inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal. *Organicom*, 1(19), 209-219. Retirado de: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/649/511>.
- Paraventi, A. C. (2011). Uso estratégico das publicações na gestão dos relacionamentos organizacionais. In L. A. Farias (Ed.), *Estratégia em Relações Públicas: Técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus.
- Santos, B. S. (2013). *Pela mão de Alice: O social e o político na pós-modernidade* (14ª ed.). São Paulo, SP: Cortez.

Woodward, K. (2014). Identidade e diferença: Uma introdução teórica e conceitual. In T. T. Silva. (Ed.), *Identidade e diferença: a perspectiva dos Estudos Culturais* (14ª ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.

Nota biográfica

Bruno Carramenha é Professor na Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP). É diretor da consultoria 4CO | Cappellano & Carramenha Comunicação e Cultura Organizacional.

(Página deixada propositadamente em branco)

A Gestão da Comunicação de 5 Empresas
consideradas as melhores para trabalhar
em Portugal: O caso do "Facebook" e do "LinkedIn"

The Communication Management of 5 Companies considered
The Best to Work in Portugal: The Case of "Facebook" and "LinkedIn"

La Gestión de la Comunicación en 5 Empresas Consideradas
las Mejores para Trabajar en Portugal:
El Caso del "Facebook" y "LinkedIn"

RITA MONTEIRO MOURÃO

Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Centro de Investigação e Estudos de
Sociologia (CIES-IUL), 1649-026 Lisboa, Portugal
ritaandreiamourao@gmail.com

Recebido | Received | Recebido: 2017-12-18

Aceite | Accepted | Aceptación: 2018-05-17

RESUMO

As Redes Sociais Online têm vindo a assumir um papel fundamental no quotidiano das Organizações. São estas que, muitas vezes, contribuem para a construção da imagem organizacional, sendo encaradas como ferramentas de Comunicação e de Marketing extremamente importantes (Gilpin, 2010; Weiss, 2011; Witzig, Spencer & Galvin, 2012). Nesse sentido, surge a necessidade de compreender como é que algumas organizações gerem a sua comunicação externa através do "Facebook" e do "LinkedIn". Para isso, selecionaram-se as 5 empresas consideradas melhores para Trabalhar em Portugal, em 2017 e analisaram-se as suas páginas de "Facebook" e de "LinkedIn". De uma forma geral, verifica-se que estas empresas partilham, essencialmente, informações sobre a sua história, missão e valores e sobre os seus eventos, através de texto e de imagem. São poucas as organizações que utilizam mensagens relacionadas com a promoção dos seus bens e serviços. A presente investigação tem um carácter exploratório, sendo os seus resultados muito descritivos. Assim, em estudos futuros, sugere-se uma investigação mais aprofundada e longitudinal, examinando-se também o tipo de público das organizações em análise.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação organizacional; redes sociais online; Facebook; LinkedIn; organizações

ABSTRACT

The Online Social Networks have been assuming a fundamental role in the daily life of the Organizations. These are the ones that often contribute to the construction

of the organizational image and are seen as extremely important communication and marketing tools (Gilpin, 2010; Weiss, 2011; Witzig, Spencer & Galvin, 2012). In this sense, the need arises to understand how some organizations manage their external communication through “Facebook” and “LinkedIn”. For this, we selected the 5 companies considered the best to work in Portugal in 2017 and analyzed their “Facebook” and “LinkedIn” pages. In general terms, these companies essentially share information about their history, mission and values and about their events through text and image. Few organizations use messages related to the promotion of their goods and services. The present investigation has an exploratory character, and its results are very descriptive. Thus, in future studies, a more in-depth and longitudinal investigation is suggested, also examining the type of public of the organizations in analysis.

KEYWORDS

Organizational communication; online social networks; Facebook; LinkedIn; organizations

RESUMEN

Las Redes Sociales Online han asumido un papel fundamental en la vida cotidiana de las Organizaciones. Son estas que, en la mayoría de las veces, contribuyen a la construcción de la imagen organizacional, siendo consideradas como herramientas de Comunicación y de Marketing extremadamente importantes (Gilpin, 2010; Weiss, 2011; Witzig, Spencer & Galvin, 2012). En ese sentido, surge la necesidad de comprender cómo algunas organizaciones gestionan su comunicación externa a través del “Facebook” y del “LinkedIn”. Para eso, se seleccionaron las cinco mejores empresas consideradas para trabajar en Portugal en 2017 y se analizaron sus páginas de “Facebook” y “LinkedIn”. En general, se constata que estas empresas comparten esencialmente información sobre su historia, misión y valores y sobre sus acontecimientos, a través de texto e imagen. Son pocas las organizaciones que utilizan mensajes relacionados con la promoción de sus bienes y servicios. La presente investigación tiene un carácter exploratorio, siendo sus resultados muy descriptivos. Así, en estudios futuros, se sugiere una investigación más profunda y longitudinal, examinando también el tipo de público de las organizaciones en análisis.

PALABRAS CLAVE

Comunicación organizacional; redes sociales online; Facebook; LinkedIn; organizaciones

1. As redes sociais online

A utilização das novas tecnologias é uma constante no quotidiano dos indivíduos. No âmbito destas novas tecnologias podem distinguir-se aquelas que são síncronas e as assíncronas. As tecnologias síncronas são aquelas que permitem a comunicação num tempo real e que apresentam a forma de *Wireless (Mobile)* ou *Wireline Telephonic Platforms*, considerando-se mensagens instantâneas e

curtas. Por sua vez, as tecnologias assíncronas são aquelas que incluem ferramentas como o *e-mail* e outras “*Web-based Communications*”, incluindo *Blogs* e *Wikis*. As Redes Sociais Online englobam quer as modalidades síncronas, quer as modalidades assíncronas. Ou seja, estas oferecem plataformas de comunicação unificadas, onde os usuários têm a capacidade de interagir com outros, numa base de simultaneidade. Para além disso, possibilitam capacidades de comunicação, reunião de informação coletiva e projetos de colaboração, num contexto virtual (Barnes & Barnes, 2009).

Com o desenvolvimento da *Internet*, mais concretamente, da *Web 2.0*, os usuários passaram, então, a ter a capacidade de criar a sua própria informação na *Web*, sendo nesse contexto que surgem as chamadas Redes Sociais Online ou “*Social Networking Sites*” (Guemez & Porras, 2015). Estas dizem respeito a plataformas *online* que integram tecnologias de informação e de comunicação, permitindo a criação de perfis de indivíduos/usuários. Estes perfis contêm informação sobre os próprios indivíduos (e.g. comportamentos), bem como as conexões e comunicações que estes mantêm com outros usuários (Fuchs, 2009).

Segundo Albrechtslund (2008) as Redes Sociais Online poderão ser constituídas por características específicas, que incluem: um “Ciber-Espaço”; um “Local de Socialização”; “Amizades Acessíveis e Duradouras”. O “Ciber-espaço” é considerado o espaço de atividades *online*, que envolve uma interação social entre os diferentes usuários. Neste caso, os indivíduos poderão partilhar informações sobre a forma de textos, imagens, áudio, vídeo. As Redes Sociais Online também são consideradas um espaço de socialização, na medida em que é possível verificar-se uma relação entre o espaço físico e o “Ciber-espaço”. Assim, estas redes sociais poderão não ser restritas apenas a um espaço *online*, permitindo o estabelecimento de relações *offline*, verificando-se relações de *online-to-offline* e de *offline-to-online*, que possibilitam o desenvolvimento de amizades. Nesse âmbito, as amizades que se estabelecem poderão ser encaradas como mais acessíveis e duradouras, pois a comunicação tende a ser indefinida no tempo e a partilha de informação é facilitada, permitindo uma maior acessibilidade dos usuários.

Considera-se, então que, as Redes Sociais Online envolvem a criação de um perfil público ou semipúblico dos indivíduos, que permite criar uma lista de contactos e, conseqüentemente, partilhar um conjunto de conexões com outros usuários. Esta questão verifica-se quer para perfis de indivíduos, quer para perfis das organizações (Boyd & Ellison, 2007), sendo que o presente estudo irá debruçar-se, essencialmente, sobre as Redes Sociais Online, nas Organizações.

2. As redes sociais online e as organizações

Cada vez mais as organizações sentem a necessidade de utilizar as novas tecnologias como forma de se manterem globalizadas e competitivas (Guemez & Porras, 2015; Melanthiou, Pavlou & Constantinou, 2015). No âmbito das novas tecnologias surgem as Redes Sociais Online que têm vindo a ser encaradas como ferramentas fundamentais em vários domínios, tais como: recrutamento, avaliação de potenciais candidatos, estabelecimento e manutenção de uma relação mais estreita com os seus colaboradores, mas principalmente, no que concerne às áreas do Marketing e da Comunicação (Melanthiou, Pavlou & Constantinou, 2015).

A comunicação da marca das empresas pode entender-se como uma forma de comunicação organizacional estratégica em que as organizações devem preparar mensagens que projetem a imagem que corresponde à sua realidade. Assim, existem um conjunto de técnicas a considerar: o nome da organização, os símbolos, os logótipos, os *slogans*, as técnicas publicitárias – impulsionadores de visibilidade e recordação e, por isso, do chamado “Efeito de Memória”. A publicidade foi, durante muito tempo, o meio privilegiado de comunicação de marca, sendo considerado o instrumento mais eficaz para ter em conta a identidade (*i.e.*, o que a marca é) e a imagem (*i.e.*, o que é que os públicos dizem que a marca é). Porém, a partir do século XX, a sua eficácia começou a ser colocada em causa devido ao aparecimento das novas tecnologias (Ruão, 2015). Muitas vezes, é através do *Online* que as empresas constroem a sua imagem organizacional. Neste caso, pode destacar-se a questão dos *Websites*, embora as Redes Sociais Online tenham vindo a assumir uma posição preponderante (Barnes & Barnes, 2009). De acordo com Gilpin (2010), as organizações vão criando a sua reputação através de autorrepresentações de atividades que coletivamente vão exprimindo a identidade organizacional e promovendo uma imagem particular, com o recurso às novas tecnologias, anulando-se cada vez mais os métodos tradicionais. Para além disso, o *online* permite uma conexão mais rápida e eficaz com os *stakeholders*, mesmo com aqueles que se encontram fisicamente distantes (Oieisak, 2013).

Em termos de comunicação interna, as Redes Sociais Online têm vindo a ser consideradas vantajosas, uma vez que são descritas como ferramentas mais fáceis de utilizar, mais eficientes e com menores custos. Para além disso, defende-se que existe uma maior equidade de comunicação entre os membros organizacionais, criando-se aquilo que se designa por “*Virtual Private*”, onde a organização pode partilhar notícias, histórias de sucesso, iniciativas, questões de novas contratações. A um nível geral, as empresas assumem os efeitos positivos da utilização das Redes Sociais Online, no que diz respeito à sua comunicação interna, considerando que estas possibilitam uma maior comunidade e “camaradagem” entre os atores organizacionais, promovem uma maior colaboração e partilha de ideias, criando-se uma cultura corporativa, promovendo-se uma maior transparência e encorajando-se os colaboradores a terem um contacto mais dinâmico e direto com os seus superiores (Oieisak, 2013).

Em termos de comunicação externa, verifica-se que, de uma forma geral, as Redes Sociais Online são utilizadas, essencialmente, para construção de novos negócios, manutenção de contactos, interação com potenciais clientes e desenvolvimento da marca organizacional. Porém, de acordo com o “Thales Training & Consultancy” (citado em Oieisak, 2013), mais de 20% das organizações utiliza as Redes Sociais Online para a criação da sua reputação e da sua marca, comparativamente com apenas 11% que as utilizam para lucro/aumento de vendas dos seus bens e produtos.

Considerando que o “Facebook” se trata da Rede Social Online mais popular Mundialmente (Distaso, Vafeiadis & Amaral, 2015) e que o “LinkedIn” assume um propósito mais formal e profissional, torna-se relevante ter em conta estas duas Redes Sociais, em particular.

3. O caso específico do “LinkedIn” e do “Facebook”

Apesar da utilização das Redes Sociais Online, por parte das empresas, ser ainda um fenómeno recente, a sua relevância pode verificar-se pelas consequências sociais e económicas que acarreta (Guemez & Porras, 2015). Nesse sentido, torna-se importante perceber como é que as empresas fazem a gestão da comunicação através destas redes, especificamente no que concerne ao “Facebook” e ao “LinkedIn”. Isto porque apesar das organizações utilizarem as mesmas redes para comunicarem com os seus públicos, principalmente com os consumidores, nem sempre os propósitos da empresa são os mesmos propósitos do público (Sung & Kim, 2014).

Ruehl e Ingenhoff (2015) realizaram 65 entrevistas semiestruturadas, no sentido de perceber porque é que os *stakeholders* utilizavam as Redes Sociais Online e se existiam diferenças nas suas motivações. Assim, verificou que os motivos poderiam ser variados, tendo dividido os mesmos em diferentes conceitos: “Novel Incentives” – o principal motivo prende-se com a procura de informação sobre novos produtos e serviços; “Self-Reactive” – Procura de inspiração, orientação e formação de uma opinião sobre a organização, produtos e serviços; “Monetary Incentives” – questões de promoções, descontos e oportunidades de emprego; “Activity Incentives” – aspetos relacionados com entretenimento e lazer; “Idealistic Motives” – quando os valores da organização correspondem aos valores do público. Dentro destes motivos tem vindo a verificar-se que, a um nível geral, quando existe uma maior interatividade e mensagens com um cariz pouco promocional, os comentários dos consumidores são tendencialmente mais positivos, assim como, os comportamentos e a avaliação que fazem da organização. Ou seja, o “Self Reactive”; o “Activity Incentives” e o “Idealistic Motives” tornam-se mais positivos para a relação que se estabelece entre os *stakeholders* e a empresa (Sung & Kim, 2014). Para além disso, num estudo realizado por Hai-gh, Brubaker e Whiteside (2013), verificou-se que quando as organizações assumiam uma maior preocupação com a sua responsabilidade social, nas suas estratégias de comunicação pelo “Facebook”, a sua relação com o público era mais eficaz do que quando as suas páginas de “Facebook” partilhavam informações mais corporativas (e.g. informações sobre programas/serviços; prémios, realizações). Para além disso, um outro aspeto evidenciado neste estudo prende-se com o facto de os públicos serem meros seguidores das páginas das Organizações, não partilhando qualquer tipo de informação sobre as mesmas. Conseguir perceber-se, então, que no que diz respeito ao “Facebook”, as novas tendências de investigação deverão apontar para uma necessidade de processos comunicativos mais didáticos, interativos e bidirecionais (Jung, Ineson & Green, 2013; Saxton & Waters, 2014; Shropshire & Kadlec, 2012).

Relativamente ao “LinkedIn”, tem vindo a verificar-se que são as Organizações de maior dimensão que utilizam mais esta rede, seguindo-se das Organizações sem Fins Lucrativos e, finalmente, das Pequenas Empresas. Porém, em termos de estratégia de Marketing e Comunicação são, tendencialmente, as pequenas empresas aquelas que fazem uma maior aposta no “LinkedIn”. Isto porque se trata de uma ferramenta útil e pouco dispendiosa para *Networking* com clientes e outros *Stakeholders* (Witzig, Spencer & Galvin, 2012). Portanto, a forma como as organizações utilizam as Redes Sociais Online também poderá depender do tipo de organização. Um estudo realizado entre os anos de 2008 e 2012, com uma amostra de 187 Organizações sem Fins Lucrativos, em Vojvodina, na Sérvia, verificou que estas utilizavam estas redes

sociais, essencialmente, para estabelecer uma interação com os seus *stakeholders*, dando pouca atenção a uma comunicação mais estratégica que possibilitasse um maior engajamento com os mesmos (Pavlovic, Lalic & Djuraskovic, 2014).

Face aos aspetos acima mencionados consegue perceber-se que a utilização das Redes Sociais Online poderá ter um impacto na gestão da comunicação que as empresas estabelecem com os seus *stakeholders*. Tiveram-se em consideração alguns estudos que têm vindo a ser realizados a esse nível, num domínio Internacional. Nesse sentido e, tendo em conta as potencialidades específicas do “Facebook” e do “Linkedin”, urge a necessidade de perceber como é que algumas das empresas consideradas melhores para Trabalhar em Portugal, em 2017 fazem a gestão destas duas Redes Sociais Online e qual o *feedback* que é dado por parte do seu público.

3.1. A UTILIZAÇÃO DO “FACEBOOK” E DO “LINKEDIN” NAS 5 EMPRESAS CONSIDERADAS DAS MELHORES PARA TRABALHAR EM PORTUGAL, EM 2017

Considerando a revisão teórica realizada, urgiu a necessidade de perceber em que sentido algumas organizações promovem a sua missão, os seus valores e os seus eventos através das Redes Sociais Online, especificamente, do “Facebook” e do “Linkedin”. Assim, a pergunta de partida que orientou o presente trabalho foi a seguinte: Qual o investimento que tem vindo a ser feito por parte das organizações no que diz respeito à promoção do seu trabalho através das Redes Sociais Online, especificamente do “Facebook” e do “Linkedin”? Para responder a esta questão traçaram-se os seguintes objetivos:

De uma forma genérica, pretende-se compreender em que medida o “Facebook” e o “Linkedin” são utilizados pelas 5 empresas consideradas melhores para Trabalhar em Portugal, em 2017, segundo um *Website* de classificação e de *Ranking* das melhores Empresas Nacionais para trabalhar. Por motivos éticos, não será mencionado o nome do *Website*, uma vez que tal facto permitiria identificar as empresas que, neste estudo, nomeamos por “Empresa A”; “Empresa B”; “Empresa C”; “Empresa D” e “Empresa E”. Especificamente, torna-se relevante:

- Compreender como é que estas organizações comunicam a sua missão, valores e eventos através das suas Redes Sociais Online, mais concretamente através do “Facebook” e do “Linkedin”;
- Examinar qual a recetividade destas páginas podem ter para o público em geral;
- Perceber quais as diferenças na forma de comunicação destas empresas quando comunicam através do “Facebook” e quando comunicam através do “Linkedin”;
- Compreender as diferenças quanto à recetividade dada pelo público, no que diz respeito às páginas de “Facebook” e do “Linkedin”.

Tendo em conta os constrangimentos temporais de realização deste trabalho e, considerando, que o seu principal objetivo se prende com uma reflexão sobre as temáticas em causa, não se realizou uma recolha de dados exaustiva. Contudo, considerou-se pertinente um levantamento de um conjunto de informações que permitisse compreender em que medida é que as empresas utilizam o “Facebook”

e o “LinkedIn” para promover o seu trabalho. Assim, procedeu-se à recolha de informação específica, procedimento que será explicitado em seguida.

4. Método

4.1. METODOLOGIA DE RECOLHA DE DADOS, AMOSTRA E PROCEDIMENTO

Considera-se que a metodologia utilizada, neste caso, se tratou de uma metodologia qualitativa, uma vez que não se recorreu ao uso de métodos e de técnicas estatísticas, tendo sido a investigadora o elemento-chave da recolha dos dados. Neste caso, concretizou-se, apenas, uma análise descritiva da informação recolhida. Nesse sentido, trata-se de um estudo exploratório.

O principal objetivo da presente investigação seria o de perceber em que sentido existe ou não uma aposta das empresas na comunicação da sua missão, valores e eventos através das Redes Sociais Online. Nesse contexto, e numa fase inicial, procedeu-se à análise dos *Websites* das organizações, no sentido de compreender se faziam uso do “Facebook” e do “LinkedIn” e para, em seguida, analisarem-se as páginas destas redes sociais.

Para selecionar as empresas em estudo, teve-se em conta aquelas que haviam sido consideradas as 5 empresas consideradas melhores para Trabalhar em Portugal, em 2017, de acordo com um *Website* de classificação fidedigno. Por motivos éticos, o nome deste *Website* e destas empresas não serão revelados, tendo-se apenas em conta o setor em que as mesmas atuam, bem como o seu número de colaboradores e se são empresas públicas ou privadas. A empresa A, em primeiro lugar no *ranking*, trata-se de uma empresa privada, do setor de *Information Technology – IT Consulting* e com 697 colaboradores. A empresa B, em segundo lugar no *ranking*, também se trata de uma empresa privada, que atua na área de *Financial Services & Insurance* e com 5909 trabalhadores. A Empresa C, em terceiro lugar, trata-se de uma empresa privada, do setor de *Professional de Services/business Process Outsourcing/Call Centres* e com 7170 colaboradores. A empresa D, que aparece em quarto lugar do *ranking*, trata-se de uma empresa que atua na área de *Manufacturing & Production/Automotive*, com 338 trabalhador. Finalmente, a última empresa a aparecer no *ranking* e a que se nomeou de empresa E, trata-se de uma empresa do setor de *Retail and Specialty*, com 1244 trabalhadores.

Numa fase inicial, procedeu-se à análise dos *Websites* destas organizações para se perceber se estas anunciavam a existência de uma página de “Facebook” e de “LinkedIn”. Em seguida, procedeu-se à análise das próprias Redes Sociais Online. Para o “Facebook” considerou-se relevante compreender qual o tipo de informação que as organizações disponibilizavam na sua “Página Principal” e ao longo da “Cronologia”, para perceber como é que as mesmas promovem a sua missão, valores e eventos. Para além disso, também se teve em conta o número de “Amigos” e de “Seguidores”, para compreender-se o impacto que estas páginas poderão estar a ter no público.

No que diz respeito ao “LinkedIn”, tornou-se relevante ter em conta também a informação disponibilizada na sua “Página Principal e da “Cronologia” e ainda o número de atualizações, para perceber-se como é que as mesmas promovem a sua missão, valores e eventos. Para além disso, teve-se em conta o número de “Seguidores” para compreender o impacto que estas páginas poderão estar a ter no público.

5. Resultados

Em seguida, serão apresentadas duas tabelas que permitam a análise descritiva das informações recolhidas. Uma das tabelas tem em conta a forma como as empresas analisadas fazem a gestão da sua página de "Facebook". Por sua vez, a outra tabela resume informações sobre a forma como estas organizações gerem a sua página de "LinkedIn".

Tabela 1: Informações relativas à página de "Facebook" das 5 organizações em análise

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Informação da "Página Principal"	Informações sobre a altura em que a Empresa foi fundada; os prémios ganhos; referência ao <i>Website</i> . Não tem muitas informações sobre missão e valores da mesma.	Informações sobre a altura em que a Empresa foi fundada e questões relacionadas com a sua história e missão.	Informações sobre a altura em que a Empresa foi fundada; os prémios ganhos; a sua história e missão.	Informações sobre a altura em que a Empresa foi fundada; a sua história e missão.	Informações sobre a altura em que a Empresa foi fundada; os prémios ganhos; a sua história e descrição da Empresa.
Informação de "Cronologia"	Divulgação de eventos. Utilização maioritária de fotografias e texto.	Divulgação de eventos. Utilização maioritária de fotografias e texto.	Divulgação de eventos. Utilização maioritária de fotografias e texto.	Divulgação da própria marca.	Promoção de Produtos.
Número de "Amigos"	7130	415 655	32 556	488 661	86 014
Número de "Seguidores"	7039	407 723	31 852	485 438	85 494

Pela análise da tabela acima consegue perceber-se que, apesar das Empresas divergirem quanto às suas áreas de atuação, ao número de colaboradores e ao setor, a um nível geral todas elas apresentam o mesmo tipo de informação na sua "Página Principal" de "Facebook". Nesse sentido, a maioria das empresas indica o ano em que foi fundada e informa o seu público sobre a sua história e a sua missão, sendo que algumas delas acrescentam questões relacionadas com os prémios ganhos, neste caso, as Empresas A, C e E. Apenas a empresa A faz referência ao seu *Website*, não se verificando esta questão nas restantes páginas, pois cada vez mais os *Websites* das Empresas tendem a ser substituídos pelas suas páginas de "Facebook" (Gilpin, 2010; Haigh, Brubaker e Whiteside, 2013).

Em termos da informação da “Cronologia”, verifica-se que a maioria das Organizações divulga os seus eventos e utiliza as fotografias e mensagens de texto. Contudo, as Empresas D e E preocupam-se mais com a divulgação de informação de cariz mais corporativo, divulgando a sua marca e os seus produtos. Um aspeto interessante prende-se com o facto de serem estas duas empresas aquelas que têm um maior número de “Amigos” e de “Seguidores”. Este resultado não vai diretamente ao encontro daquilo que é defendido na literatura, uma vez que de acordo com alguns autores (e.g. Haigh, Brubaker & Whiteside, 2013) quando as organizações assumem uma maior preocupação com a sua responsabilidade social, ao invés de informações mais corporativas (e.g. informações sobre programas/serviços; prémios, realizações), a sua relação com o público tende a ser mais eficaz. Porém, o número de “amigos” e de “seguidores” não dita a relação entre público e organização, sugerindo-se a necessidade de aprofundar este aspeto em estudos futuros.

Finalmente, em termos de “Número de amigos” e de “Número de Seguidores” verifica-se que dentro das próprias Organizações o número de amigos é muito idêntico ao número de seguidores, talvez pelo facto das pessoas que colocam “Gosto” na página também terem tendência para seguir a mesma. Porém, esse número varia de Empresa para Empresa, sendo que a Organização com maior “Número de Amigos” e “Número de Seguidores” se trata da empresa D e a Organização com menor “Número de Amigos” e “Número de Seguidores” se trata da empresa A.

Tabela 2: Informações relativas à página de “LinkedIn” das 5 organizações em análise

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Informação da “Página Principal”	Descreve a Empresa.	Descreve a Empresa.	Descreve a Empresa.	Descreve a Empresa e indica o número de colaboradores.	Descreve a Empresa.
Informação de “Cronologia”	A mesma divulgação que no Facebook e indica número de colaboradores.	A mesma divulgação que no Facebook.	A mesma divulgação que no Facebook.	Essencialmente informações sobre oportunidades de emprego.	Referência a Eventos.
Número de seguidores	14236	4 116	95 326	1 384	15 335
Número de atualizações	30	352	133	12	97

Tal como no caso da página do “Facebook” das Empresas analisadas, também na página de “Linkedin” consegue perceber-se que, apesar das Empresas divergi-rem quanto às suas áreas de atuação, ao número de colaboradores e ao setor, a um nível geral todas elas apresentam o mesmo tipo de informação na sua “Página principal” de “Linkedin”, estando esta relacionada com a descrição da Empresa. Apenas a organização D acrescenta informação sobre o número de colaboradores.

No que diz respeito à “Informação de Cronologia”, constata-se que é muito idêntica à informação disponível nas páginas de “Facebook”. Contudo, a Empresa A refere o número de colaboradores, a Empresa D fornece informações sobre oportunidades de emprego e a Empresa E faz referência aos seus eventos.

Em relação ao “Número de Seguidores” verifica-se um aspeto curioso, neste caso, a Empresa D é aquela que apresenta um menor número de seguidores, contrariamente, ao número de amigos e de seguidores que tem no “Facebook”. Esta questão pode dever-se ao facto da organização em causa apostar mais na promoção da sua página de “Facebook”. Por sua vez, a Empresa C é aquela que apresenta um maior número de seguidores, o que também não se verificou na sua página de “Facebook”. Mais uma vez, neste caso, a empresa em questão poderá promover mais a sua página de “Linkedin”, em detrimento da sua página de “Facebook”.

Em termos de número de “Atualizações”, a organização B é aquela que tem um maior número de atualizações e a Empresa D é aquela que apresenta um menor número de atualizações.

Conclusões

Considera-se que o estudo em causa poderá apresentar implicações de cariz teórico e prático. A um nível teórico, tornou-se possível confirmar a relevância que as Redes Sociais Online assumem para a gestão de comunicação das Empresas, especificamente, o “Facebook” e o “Linkedin”. A revisão de literatura sobre as temáticas permitiu concluir que estas Redes Sociais têm vindo a possibilitar uma relação entre a Organização e o Público substancialmente diferente da oportunidade de relação dada pelos *Websites* tradicionais das Empresas (Haigh, Brubaker & Whiteside, 2013). Isto porque estes assumem uma visão mais estática, contrariamente às mensagens dinâmicas, com características interativas das Redes Sociais Online (Gilpin, 2010). Para além disso, verificou-se que em termos genéricos, o público assume uma preferência pelo diálogo e interatividade das Redes Sociais Online. Este foi um dos principais motivos da elaboração da presente investigação incidir sobre as Redes Sociais Online nas Organizações (Saxton & Waters, 2014). Apesar de muito descritivo conseguiu perceber-se como é que as 5 empresas consideradas melhores para Trabalhar em Portugal, em 2017, gerem as suas páginas de “Facebook” e de “Linkedin”. De uma forma geral, todas elas descrevem a História e a sua Missão na “Página Principal” de “Facebook”. Em termos de informação de “Cronologia”, a maioria das Organizações descreve os seus eventos, utilizando maioritariamente texto e imagem. Apenas duas delas promovem a sua marca e os seus produtos de uma forma mais constante. Em termos de números de “Amigos” e de “Seguidores”, verifica-se alguma diferença entre o “Facebook” e o “Linkedin”, sendo que a Empresa D é aquela que apresenta um menor número de seguidores no “Linkedin”, contraria-

mente, ao número de amigos e de seguidores que tem na sua página de “Facebook”. Isto pode acontecer pelo facto desta organização apostar mais a sua comunicação através do “Facebook”, em detrimento do “Linkedin”. Em relação ao “Linkedin”, verifica-se que a informação partilhada, mais uma vez, tende a ser homogénea entre as várias organizações. Nesse sentido, a informação da “Página Principal” descreve a empresa e a informação de “Cronologia” é tendencialmente muito idêntica à do “Facebook”. O número de atualizações difere bastante de organização para organização. Mais uma vez, este aspeto poderá estar relacionado com a aposta que cada empresa faz em relação à gestão da sua comunicação.

A um nível prático, considera-se que este estudo poderá constituir-se útil para a promoção de melhores práticas no domínio da profissão de relações públicas. Ou seja, poderá tornar-se pertinente no sentido que envolve uma reflexão sobre o conjunto de *Guidelines* a cumprir para construir a informação a divulgar no “Facebook” e no “Linkedin” das Empresas. Isto porque ao longo desta investigação tornou-se possível verificar que a criação de uma Rede Social Online por parte das empresas poderá não ser o suficiente, pois o mais importante será a criação de uma interação positiva com o público (Sung & Kim, 2014).

Considera-se que o presente estudo poderá apresentar limitações, principalmente no que concerne ao processo de recolha e de análise dos dados. Em primeiro lugar, torna-se relevante frisar que não foi possível aprofundar aspetos relacionados com o tipo de pessoas que seguem as páginas de “Facebook” e de “Linkedin” das empresas em análise. Em estudos futuros estes aspetos deveriam ser tidos em conta, analisando-se o tipo de perfil destes seguidores ou até mesmo realizando-se entrevistas aos gestores destas páginas. Uma outra limitação prende-se com a análise ter sido concretizada apenas a duas Redes Sociais Online. Este aspeto pode ser limitador no sentido em que as organizações poderão apostar a sua comunicação noutro tipo de Redes Sociais Online que não o “Facebook” e o “Linkedin”. Assim, em investigações futuras sugere-se o alargamento da análise de Redes Sociais acrescentando-se, por exemplo, o “Twitter”, o “Youtube”, o “Google +” e, ainda, uma comparação entre as Redes Sociais Online e os *Websites* das Empresas, uma vez que estas poderão gerir a sua comunicação a partir daí. Um outro aspeto limitador deste trabalho diz respeito à sua visão estática. Ou seja, analisou-se aquilo que as Organizações fazem, discriminando-se aquilo que os públicos querem. Nesse sentido, em estudos futuros sugere-se a concretização de entrevistas aos *Stakeholders*, no sentido de perceber-se o que eles mais valorizam na comunicação que as empresas estabelecem através das Redes Sociais Online. Finalmente, sugere-se como investigação futura a análise longitudinal da literacia mediática dos profissionais de comunicação que gerem as páginas das Redes Sociais Online das organizações. Isto porque cada vez mais a imagem da organização é criada através desta rede, tornando-se fundamental que estes gestores detenham os *Skills* necessários para que a comunicação seja feita de forma eficaz.

Referências bibliográficas

Albrechtslund, A. (2008). Online Social Networking as Participatory Surveillance. *First Monday*, 13(3). doi:10.5210/fm.v13i3.2142

- Barnes, N. D., & Barnes, F., R. (2009). Equipping your Organization for the Social Networking Game. *Wall Street Journal*, 28-3.
- Boyd, D., & Ellison, N. (2007). Social network sites: Definition, history and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1).
- Distaso, M. W., Vafeiadis, M., & Amaral, C. (2015). Managing a health crisis on Facebook: How the response strategies of apology, sympathy, and information influence public relations. *Public Relations Review*, 41(2), 222-231.
- Fuchs, C. (2009). *Social Networking Sites and The Surveillance Society: A Critical Case Study of the Usage of studivZ, Facebook, and MySpace by Students in Salzburg in the Context of Electronic Surveillance*. Salzburg and Vienna, Austria: ICT&S Center Research Report. Retrieved from http://fuchs.uti.at/wpcontent/uploads/SNS_Surveillance_Fuchs.pdf
- Gilpin, D. (2010). Organizational Image Construction in a Fragmented Online Media Environment. *Journal of Public Relations Research*, 22(3), 265-287. doi: 10.1080/10627261003614393
- Guemez, R. L., & Porras, S. TI (2015). Oportunidades y riesgos de las redes sociales en internet : El caso de empresas mexicanas. *Ciencias de Gestión*, 111, 87-104.
- Haigh, M. M., Brubaker, P., & Whiteside, E. (2013). Facebook: Examining the information presented and its impact on stakeholders. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(1), 52-69.
- Jung, T. H., Ineson, E. M., & Green, E. (2013). Online social networking: Relationship marketing in UK hotels. *Journal of Marketing Management*, 29(3-4), 1-28. doi: 10.1080/0267257X.2012.732597
- Melanthiou, Y.; Pavlou, F.; & Constantinou (2015). E. The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool. *Journal of Transnational Management*, 20(1), 31-49. doi: 10.1080/15475778.2015.998141.
- Oieiisak, B. (2013). How Organizations Are Using Social Networking as a Competitive Differentiator. *Illinois Banker*, 26-28.
- Pavlovic, J., Lalic, D., & Djuraskovic, D. (2014). Communication of Non-Governmental Organizations via Facebook Social Network. *Engineering Economics*, 25(2), 186-193. doi: 10.5755/j01.ee.25.2.3594
- Ruão, T. (2015). O Papel da Comunicação na Promoção da Notoriedade das Marcas. In G. Gonçalves, M. Guimarães (Eds.), *Fronteiras e Fundamentos Conceptuais das Relações Públicas* (pp. 121-137). Covilhã: Livros Labcom.
- Ruehl, C. H., & Ingenhoff, D. (2015). Communication management on social networking sites. *Journal of Communication Management*, 19(3), 288-301.
- Saxton, G. D., & Waters, R. D. (2014). What do Stakeholders Like on Facebook? Examining Public Reactions to Nonprofit Organizations' Informational, Promotional, and Community-Building Messages. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 280-299. doi: 10.1080/1062726X.2014.908721

- Shropshire, J., & Kadlec, C. (2012). Where are you going? A comparative analysis of job and career change intentions among USA it workers. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 17(2), 1-20. doi: 10.1002/job.
- Sung, K., & Kim, S. (2014). I Want to Be Your Friend: The Effects of Organizations' Interpersonal Approaches on Social Networking Sites. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 235-255.
- Weiss, M. (2011). The Use of Social Media Sites Data by Business Organizations in Their Relationship with Employees. *Journal of Internet Law*, 15(2), 16-27.
- Witzig, L., Spencer, J., & Galvin, M. (2012). Organizations' use of LinkedIn: An analysis of nonprofits, large corporations and small businesses. *The Marketing Management Journal*, 22, 113-121.

Nota biográfica

Rita Monteiro Mourão é doutoranda na área das Ciências da Comunicação, no Doutoramento FCT em Estudos de Comunicação: Tecnologia, Cultura e Sociedade. Tem uma Bolsa de Doutoramento financiada e apoiada pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), com a referência PD/BD/ 114005/2015. Tem um Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, pelo ISCTE-IUL e é Licenciada em Psicologia, pela mesma Instituição. Foi docente no ISCTE-IUL entre os anos de 2012 e 2015, tendo lecionado unidades curriculares de "Técnicas de Comunicação"; "Trabalho em Equipa" e "Resolução de Problemas e Tomada de Decisão". É docente numa Universidade Senior, onde leciona a Disciplina de "Comunicação e Desenvolvimento Comunitário". É a atual Coordenadora do GT (Grupo de Trabalho) de Jovens Investigadores da SOPCOM (Sociedade Portuguesa de Ciências da Comunicação). Tem vindo a desenvolver trabalhos no âmbito da área da Comunicação Organizacional e da Avaliação de Desempenho.

(Página deixada propositadamente em branco)

A relevância da gestão de talentos e o seu impacto
incremental na estratégia organizacional
– Um estudo qualitativo

The relevance of talent management and its incremental impact
on organizational strategy – A qualitative study

La relevancia de la gestión de talentos y su impacto incremental
en la estrategia organizacional – Un estudio cualitativo

MANUEL SOUSA PEREIRA

Instituto Superior Politécnico de Viana do Castelo, Escola Superior de Ciências Empresariais, 4900-347 Viana do Castelo.

Instituto Superior Miguel Torga, 3000-132 Coimbra.
msousa.manuel@gmail.com

Recebido | Received | Recebido: 2017-11-20

Aceite | Accepted | Aceptación: 2018-06-12

RESUMO

Este trabalho visa sistematizar e contextualizar considerações teóricas e práticas relevantes na dinâmica de gestão de talentos em um contexto de negócios, bem como observar na implementação na prática em pequenas e médias empresas no norte de Portugal. A primeira parte composta por uma revisão de literatura relacionada com o tema e na segunda parte desenvolveu-se um estudo qualitativo adaptado de Vroom, (1964, citado por Chiavenato, 2014) recorrendo a entrevistas em profundidade como instrumento de recolha de informação. Como resultados esperados pretendemos caracterizar, sistematizar e entender as melhores ideias, reflexões e práticas em gestão de talentos e seu impacto na inovação organizacional. A utilização de uma única fonte de recolha de informação junto dos responsáveis pela gestão da comunicação nas organizações através de entrevistas em profundidade, limitando a dialética de compreensão global das suas opiniões sobre o tema. Em termos práticos e operacionais permite compreender a dinâmica da eficiência individual dos colaboradores na estratégia organizacional e sistematizar considerações relevantes sobre esta temática. O seu principal contributo e valor consiste em analisar e compreender de forma mais eficiente a atitude dos gestores face à satisfação, envolvimento e comprometimento dos colaboradores e a sua relevância na performance e reputação organizacional.

PALAVRAS-CHAVE

Eficiência comunicacional; gestão de talentos; estratégia organizacional

ABSTRACT

This work aims to systematize and contextualize relevant theoretical and practical considerations in the dynamics of talent management in a business context, as well as observe in the practical implementation in small and medium enterprises in the north of Portugal. The first part was composed by a literature review related to the theme and in the second part a qualitative study adapted from Vroom (1964, quoted by Chiavenato, 2014) was developed, using in-depth interviews as a tool for collecting information. As expected results we intend to characterize, systematize and understand the best ideas, reflections and practices in talent management and their impact on organizational innovation. The use of a single source of information collection among those in charge of communication management in organizations through in-depth interviews, limiting the dialectics of global understanding of their views on the subject. In practical and operational terms, it is possible to understand the dynamics of employees' individual efficiency in the organizational strategy and systematize relevant considerations on this theme. Its main contribution and value is to analyze and understand more efficiently the managers' attitude towards employees' satisfaction, involvement and commitment, and their relevance to performance and organizational reputation.

KEYWORDS

Communicational efficiency; talent management; organizational strategy

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo sistematizar y contextualizar las consideraciones teóricas y prácticas pertinentes en la gestión del talento dinámico en un contexto de negocios, así como observar la aplicación en la práctica en las pequeñas y medianas empresas en Norte de Portugal. La primera parte compuesta por una revisión de literatura relacionada con el tema y en la segunda parte se desarrolló un estudio cualitativo adaptado de Vroom, (1964, citado por Chiavenato, 2014) recurriendo a entrevistas en profundidad como instrumento de recogida de información. Como resultados esperados pretendemos caracterizar, sistematizar y entender las mejores ideas, reflexiones y prácticas en gestión de talentos y su impacto en la innovación organizacional. La utilización de una única fuente de recogida de información entre los responsables de la gestión de la comunicación en las organizaciones a través de entrevistas en profundidad, limitando la dialéctica de comprensión global de sus opiniones sobre el tema. En términos prácticos y operativos permite comprender la dinámica de la eficiencia individual de los colaboradores en la estrategia organizacional y sistematizar consideraciones relevantes sobre esta temática. Su principal contribución y valor consiste en analizar y comprender de forma más eficiente la actitud de los gestores frente a la satisfacción, participación y compromiso de los colaboradores y su relevancia en el desempeño y reputación organizacional.

PALABRAS CLAVE

Eficiencia comunicacional; gestión de talentos; estrategia organizacional

Introdução

Com este estudo pretende-se contribuir com um conjunto de considerações, ideias e atitudes na gestão de talento e seu impacto na inovação organizacional, bem como, a compreensão deste tema atual e fundamental para o sucesso contínuo de pequenas e médias empresas em Portugal.

Deste modo, propomo-nos fazer uma entrevista em profundidade a seis personalidades com responsabilidade de gestão da comunicação, da marca e da administração de empresas ou organizações como: Salvato Trigo (UFP), Paula Arriscado (Salvador Caetano), Paulo Vilhena (Paulo de Vilhena), Adelino Cunha (*I have the Power*), José Albuquerque (Auto Sueco), Jorge Sequeira (*Team Bulding*).

O objetivo destas entrevistas visa perceber as principais razões que tornam eficiente a gestão de talentos nas organizações e quais os aspetos relevantes sobre esta matéria, as dinâmicas de avaliação pessoal e a sua influência na comunicação global da empresa, a importância do envolvimento e performance dos colaboradores, a satisfação dos mesmos, as competências pessoais para uma comunicação eficiente, a comunicação estratégica pessoal e a inovação na comunicação. Foram também incluídos temas relativos aos indicadores de sucesso e eficiência comunicacional procurando encontrar ideias relevantes nestas matérias.

Para completar a perspetiva prática deste estudo procuramos introduzir os elementos qualitativos, as respostas mais representativas deste tema, tendo como base as sua pertinência e significado que no pensamento dos responsáveis destas organizações na atualidade.

Parte I – Revisão da literatura

INOVAÇÃO PESSOAL E ORGANIZACIONAL AO NÍVEL DA GESTÃO DE TALENTOS

A inovação constitui um dos aspetos mais importantes ao nível da gestão empresarial, tal como, a gestão financeira, gestão de talentos, planeamento estratégico, entre outros. Para além de melhorar a performance das empresas ou organizações, agregando vantagens competitivas ao nível local e regional, contribuem em grande medida para a riqueza das nações.

No entender de Robbins (2008, 80),

“Nos dias de hoje, talvez mais do que alguma vez no passado, a eficácia da gestão e da liderança depende da capacidade de ganhar a confiança dos seguidores. Porquê? Porque em termos de mudança e de instabilidade – como os que caracterizam a maioria dos ambientes de trabalho atuais -, as pessoas viram-se para as relações pessoais à procura de aconselhamento, e a qualidade dessas relações é grandemente influenciada pelos níveis de confiança. Em complemento, as práticas de gestão contemporâneas, tais como o *empowerment* e o uso de equipas de trabalho, exigem bons níveis de confiança para serem eficazes.”

Ganhar a confiança dos seguidores, constitui, segundo o autor, um dos aspetos mais importantes na liderança de pessoas, todavia, para que isso aconteça é necessário trabalhar de forma continuada no sentido da descoberta conjunta de soluções

criativas e inovadoras de forma a corresponder às expectativas e necessidades do todo coletivo e de cada colaborador em particular.

Para Azevedo & Nascimento (2010, p. 25) sobre a ideia de cultura organizacional relativamente à inovação entendem que:

“O sentido de mudança pretendido também implicava algum controle das características típicas de uma cultura organizacional de inovação... Isso significava “manter a criatividade, inovação e mesmo o correr riscos”; sendo “criativo e inovador”, continuando a ser “uma organização dinâmica e criativa, mas com um maior controlo do risco, de forma a não comprometer a sustentabilidade”.

Segundo o autor, a organização vai sendo orientada de acordo com os seus valores, orientações e tradições mantendo a coerência nas normas e procedimentos de forma a manter a criatividade e inovação procurando controlar o risco e assegurar a sustentabilidade.

No entendimento de Kotler (2011, p. 156) a invenção dos produtos na atualidade tem como preocupações de caráter ecológico e de preservação ambiental, tal como se descreve a seguir:

“O inovador inventa produtos que têm o potencial de salvar o ambiente, não produtos que simplesmente não prejudicam a natureza e são amigos do ambiente. [...] Hart e Milstein classificam a inovação incremental como um atributo de estratégias de «ecologização» e a inovação radical como uma componente de estratégias que vão além da «ecologização”.

Podemos verificar que a estratégia de inovação radical tem como princípio, procurar produtos que não prejudiquem o ambiente e principalmente que sejam ecológicos e sustentáveis para o ambiente, para o inovador, investidor e simultaneamente, para quem o utiliza e comunica.

As atividades inovadoras capazes de proporcionar uma verdadeira inovação, surgem de uma forma geral, lentamente e ao longo do tempo, na medida em que em determinados setores de atividade se traduz na combinação criativa de diferentes formas de produção, comercialização ou comunicação ou simplesmente na adoção uma nova forma de o fazer. Relativamente a este conceito Ferreira (2009, p. 73);

“Neely et al. (2001), identificam algumas condições que estruturam a capacidade para inovar nas empresas, nomeadamente:

A presença de uma cultura da empresa que incentive e promova a inovação (Cultura da inovação);

A capacidade para integrar informações de diferentes fontes e incentivar o pessoal de trabalhar em conjunto para gerar inovação (Capacidade de processos internos);

A capacidade de entender o negócio, as implicações das tendências tecnológicas e do mercado (Capacidade de compreender o ambiente).

Assim, algumas condições que proporcionam a capacidade de inovar passam pelo incentivo e promoção para a inovação, pela integração de informações, conhecimentos e experiências diferentes e compreensão do ambiente externo, da concorrência, da tecnologia e do comportamento dos consumidores.

Nos dias de hoje, a abertura ao conhecimento exterior bem como a sua eficiente gestão associada à capacidade de absorção e implementação desse mesmo conhecimento pela própria empresa ou organização constituem uma plataforma ativa de comportamentos assertivos conducentes à inovação.

Tendo em conta a complexidade e exigência do mundo atual, o empenho dos colaboradores na resolução dos problemas e principalmente a capacidade individual e coletiva de absorver e transformar o conhecimento em competência ou habilidade de fazer diferente, podem constituir a diferença significativa e comunicá-la para o seu público-alvo, bem como, para toda a ação empresarial.

Outro aspeto de relevante importância é a partilha de conhecimentos e experiências entre empresas ou organizações através das publicações, bases de dados, conferências, fóruns, debates, bem como, pelas plataformas eletrónicas (internet) e simultaneamente com centros de investigação, universidades e associações empresariais, entre outras.

Sobre a criatividade e inovação, Cota & Marcos (2007, p. 94) apresentam algumas considerações na medida em que, "Para inovar é necessário ser criativo e esta capacidade de criar, espelha o espírito incentivador, que gerará inovação. Chegando a este estágio, certamente o sucesso acompanhará essa empresa que inova, satisfazendo as múltiplas necessidades do cliente."

Um dos aspetos inerentes à criatividade consiste em proporcionar a todos os colaboradores uma motivação acrescida para dar o seu contributo, com ideias novas ou reutilizadas, mas com diferenças significativas procurando encontrar aquela que melhor corresponda às necessidades emergentes atuais ou futuras. Diferenciando os dois conceitos Frade (2008, p. 5) sistematizam,

"Enquanto a criatividade é a geração de ideias novas, a inovação é a tradução dessas ideias em novos produtos ou processos (Hunter, Bedell & Mumford, 2007). Esta perspetiva conceptualizada a criatividade das pessoas e grupos como ponto de partida para a inovação, ou seja, uma inovação bem-sucedida depende de outros fatores para além da produção de ideias criativas, apesar de ter origem nesta (Amabile e tal., 1996; Anderson e tal., 2004). Neste sentido, uma organização inovadora é aquela que promove a produção criativa dos seus colaboradores (Siegel & Kaemmerer, 1978).

Como podemos verificar, e segundo o autor, criatividade é a geração de ideias, inovação é a tradução dessas ideias em produtos novos ou processos. Facilmente se compreende que ter ideias não é necessariamente ser inovador, mas, não se inova sem que existam ideias pensadas para serem aplicadas. Neste sentido, criatividade está necessariamente ligada à inovação, todavia, só a aplicação marca a diferença e acrescente valor.

Esta criatividade terá que estar sempre objetivamente orientada para a sua aplicação ou implementação, pois só desta forma se poderá verificar o desempenho inovador e a sua aceitação ou pertinência, tal como indica Braga (2010a, p.22),

“De acordo com Porter (1998), a inovação é a principal responsável pela criação e manutenção de vantagens. A inovação assegura a continuidade e sustentabilidade de uma empresa. Nesta linha de pensamento, Kaufmann e Todtling (2001) acrescentam que se a inovação for bem-sucedida, melhorará a posição competitiva da empresa no mercado em que opera. Para Bateman e Snell (1998) a inovação representa uma das principais fontes de lavagem competitiva, ao lado da competitividade em custos, qualidade e velocidade.”

Segundo o autor, a inovação é a principal responsável pela criação e manutenção de vantagens que asseguram a continuidade e sustentabilidade. Assim, a inovação funciona como a alavanca estrutural que assegura o futuro, bem como, a concretização dos objetivos e económicos e financeiros necessários para que a empresa cresça reinvestida e evolua no mercado que opera.

Os fatores que condicionam e orientam o maior ou menor espírito inovador, segundo *Porter*, dependem em grande medida, da concorrência existente entre empresas, das tendências e procura dos clientes, da estratégia da empresa e do meio ambiente que a envolve, pois, serão estas interações que estimulam a partilha de informação e a capacidade de inovação e iniciativa empresarial.

No entendimento de Braga (2010b, p. 22) citando a este propósito outros autores afirma, “A este propósito, Xu e Rickards (2007) descrevem a forma como a implementação de projetos de inovação pode valorizar aspetos tais como a delegação, o *empowerment* dos colaboradores, a confiança, o apoio ao trabalho criativo e, em especial, a quebra constante das rotinas que conduzem à apatia e comprometem a qualidade.”

Podemos verificar que a inovação, segundo o autor, pode quebrar a rotina e melhorar a qualidade da liderança criativa. Isto acontece quando a gestão de topo valoriza o trabalho individual e coletivo, bem como, as ideias apresentadas pelos colaboradores.

Neste contexto, quanto mais envolvidos estiverem os colaboradores nas tarefas e atividades, assim como, na procura constante de soluções para os problemas da própria organização, mais se valoriza também todo o potencial humano individual que gradualmente será orientado para uma inovação visível e rentável para o todo coletivo.

Já para os autores Sousa & Monteiro (2010, p. 41) referem que “De facto, quando passamos do nível individual para o de grupo e organizacional, os conceitos de criatividade e inovação ficam cada vez mais difíceis de separar, de modo que podemos concordar com Basadur (1997), quando ele diz que não existe diferença entre criatividade e inovação organizacionais.”

A criatividade e inovação estão, como refere o autor, interligados de tal forma que por vezes é difícil definir as suas delimitações na medida em que a criatividade organizacional é um processo contínuo que orienta a criatividade individual, através de equipas, para a inovação rentável para a organização.

A organização sendo uma estrutura de trabalho coletivo, onde todos os colaboradores têm acesso à mesma informação, partilhando e vivendo uma cultura empresarial comum, com iniciativa individual devendo acrescentar valor à dinâmica empresarial numa perspetiva de crescimento e sustentabilidade.

Rego, Cunha (2010, p. 79) entende que:

“As empresas mais competitivas são as que, além dos talentos e de um rico capital social, beneficiam da autoeficácia, do otimismo, da esperança e da resiliência dos colaboradores. Outros candidatos à designação PsyCap são a criatividade, a sabedoria, o bem-estar, o Flow (uma espécie de empenhamento eufórico e feliz na realização das tarefas), o humor, a gratidão, o perdão, a inteligência, a autenticidade e a coragem.”

Segundo o autor, o capital psicológico (ou PsyCap: *psychological capital*) é entendido como um estado positivo dos indivíduos que pode ser desenvolvido e canalizado para um bom desempenho, constituindo em si mesma, uma vantagem competitiva capaz de lidar com as dificuldades e obstáculos de uma forma positiva e constante.

A ideia base consiste em criar um clima favorável e envolvente na mente dos colaboradores ao nível auto motivação, cooperação, otimismo e determinação no sentido de uma capacitação generalizada do capital humano da própria organização, contribuindo para a melhoria da eficiência potenciando as capacidades individuais para o todo organizacional.

O caráter estratégico da inovação nas empresas nacionais segundo Freire (2006, p. 398),

“A inovação está a assumir um caráter cada vez mais estratégico em Portugal. Muitas empresas nacionais já investem na inovação de processo, mas a criação de novos produtos ou serviços ainda é escassa. Aliás, um fator fundamental que limita seriamente a capacidade de desenvolvimento de muitos competidores portugueses é a insuficiência de capacidade tecnológica própria. Curiosamente, os inventos nacionais continuam a ser premiados nas feiras mundiais, mas os inventores portugueses queixam-se da falta de reatividade às suas ideias por parte das empresas.”

Nesta ótica e segundo o autor, em Portugal já se verifica um investimento considerável na inovação de processo, todavia, a inovação de novos produtos ainda é escassa. Outro fator que é fundamental aprofundar prende-se com a melhoria da capacidade tecnológica e na melhor aceitação das novas invenções por parte do tecido empresarial em geral.

Motivação e melhoria contínua na estratégia organizacional

Podemos dizer que a motivação é uma força intrínseca e intrapessoal que impulsiona um determinado comportamento e atitude de prosseguir uma tarefa, uma ação ou um conjunto de ações concertadas que movem um indivíduo aos seus próprios objetivos de vida, quer no contexto pessoal, quer no contexto profissional.

Neste sentido, podemos sistematizar esta forma proativa de agir como uma dinâmica auto eficaz, assim, e no entender de Robbins, Judge & Sobral (2011, p.210),

“Albert Bandura, argumenta que há quatro maneiras de se aumentar a autoeficácia:

1. Mestria prática
2. Aprendizagem por observação
3. Persuasão verbal
4. Excitação emocional

De acordo com Bandura, a fonte mais importante para aumentar a autoeficácia é o que ele chama *mestria prática*— ou seja, o ganho de experiência relevante com o desempenho da tarefa ou trabalho. Se você foi capaz de fazer bem um trabalho no passado, então estará mais confiante para fazê-lo no futuro.”

Desta forma, toda a experiência relevante acumulada vai constituindo a habilidade e competência, que alheada à observação e persuasão dos exemplos de sucesso conseguem motivar a própria pessoa encontrando as forças necessárias para terminar as tarefas e conseguir aquilo o autor define como autoeficácia.

A teoria explicativa tem como objetivo compreender e aceitar a ideia de que os colaboradores se sentem mais motivados quanto mais expectativas depositam da realização desse mesmo esforço, ou seja, a motivação e determinação dependem da expectativa criada, bem como, o que ele próprio espera receber desse mesmo esforço. Sobre esta teoria, Robbins (2011, p. 221),

“[...] oferece uma explicação poderosa para a produtividade, o absentismo e a rotatividade dos funcionários. Mas ela parte do princípio de que os funcionários enfrentam poucas limitações em sua autonomia de decisão, como vieses e informações incompletas, e isso acaba por restringir sua aplicabilidade. A teoria da explicativa tem seu valor porque as pessoas consideram os resultados esperados com relação a muitos comportamentos. Contudo, ela apenas explica o comportamento.”

No entender do autor, o trabalho estimula o fluxo, se os objetivos estiveram claros na mente dos colaboradores. O próprio trabalho e o reconhecimento das chefias estimulam a concentração e evita as distrações. Neste sentido, o resultado do trabalho dos colaboradores estimula o seu resultado, bem como, o seu desempenho.

Neste sentido, sendo o homem, um ser social, vai reagindo ou agindo ativamente nos contextos onde se encontra inserido de acordo com os sentimentos, valores, princípios, circunstâncias, crenças, procurando obter a satisfação de necessidades fisiológicas, de segurança, pertença, de consideração e estima, de reconhecimento e realização pessoal. Para Maxwell (2007, p. 393),

“É a maior tolice falar em motivar alguém. A verdadeira chave é ajudar os outros a revelarem e direcionarem os seus motivadores mais profundos”. O processo continua quando faz o que é possível para ajudar as pessoas a crescer e atingir o seu potencial. Deve fazer o possível para ver as capacidades dos outros e ajudá-los a reconhecerem e desenvolverem essas capacidades.”

Segundo o autor, a forma mais eficiente de motivar alguém é ajudá-lo a orientar, a revelar e a direcionar as suas energias e forças, bem como, todo o seu potencial de crescimento, tendo sempre em conta as suas habilidades e fundamentalmente ajudar desenvolver essas mesmas capacidades sempre na procura constante da melhoria contínua.

O grande desafio atual das organizações consiste em gerir toda a diversidade de ideias, sentimentos, percepções individuais sempre como objetivo promover a criatividade e inovação vocacionado para a promoção constante do bem-estar coletivo e da competitividade da própria organização.

Podemos afirmar que o sucesso de uma organização depende de vários fatores, tais como: a motivação e empenho dos colaboradores, da sua satisfação, da dinâmica dos seus líderes, do feedback dos *stakeholders* e da cultura organizacional que todos em conjunto conseguirem e dinamizarem em torno do todo coletivo.

Motivar os funcionários no sentido de melhorar o desempenho das organizações é segundo Dantas & Queiroz (2011, p. 25), e citando os seguintes autores, afirmam;

“Segundo Wagner III e Hollenbeck (2006), motivar os funcionários para que exerçam suas atividades com níveis altos de desempenho, vem sendo o objetivo primário de todas as organizações, entretanto que se busca saber, é como o avanço tecnológico pode ser utilizado como fator motivacional para atingir tais metas.

O campo do comportamento Organizacional, munido de estudos e pesquisas, proporciona a estes gestores um conjunto de ferramentas não apenas eficazes para alcançar resultados nas organizações, como também para o desenvolvimento e satisfação no trabalho por parte das pessoas.”

Para estes autores, motivar funcionários tem sido o objetivo constante de todas as organizações, bem como, compreender como perceber o papel da tecnologia como fator impulsionador dessa mesma motivação para atingir os objetivos organizacionais.

Trata-se nesta mediada, de tentar compreender de que forma, os gestores e líderes das organizações poderão utilizar e implementar ações ou instrumentos de apoio à motivação dos colaboradores utilizando as tecnologias atuais, melhorando assim a performance organizacional.

Sobre a distribuição equitativa de recompensas, Robbins, Judge & Sobral (2010, p. 221) indicam que as “Evidências meta-analíticas demonstram também que, tanto em culturas individualistas quanto em coletivistas, as pessoas preferem uma distribuição equitativa de recompensas (os trabalhadores mais eficientes ganham mais) do que uma divisão igual (todo o mundo recebe a mesma remuneração, independentemente do desempenho).”

Nesta perspectiva, e segundo os autores a distribuição equitativa das recompensas, ou seja, compensar mais para quem melhor desempenho demonstra é um dos fatores que as pessoas preferem tanto nas organizações de pendor individualista, quer nas organizações de caráter coletivista.

Podemos verificar que para “Vroom (1964, por Chiavenato, 2014) que desenvolveu um modelo contingencial com base na motivação dos trabalhadores em

consonância com a produtividade que depende de três dimensões: (1) Expectativas: objetivos individuais; (2) Recompensas: retorno em função da produtividade e do alcance dos objetivos; (3) Relação entre as expectativas e as recompensas: aumento da produtividade em prol do alcance dos objetivos por recompensa.”

Assim, podemos verificar que a motivação está inter-relacionada com os objetivos, expectativas e desejos dos colaboradores, com a dinâmica das recompensas face à produtividade, bem como, a relação entre as expectativas e a sua operacionalidade por parte dos líderes organizacionais.

Os colaboradores devem ser sempre tratados e valorizados de forma holística e integral nas suas personalidades como seres humanos com inteligência e sabedoria compreendendo as suas razões, emoções, sentimentos, aspirações de forma a serem analisados como parceiros, atores ativos na dinâmica da organização, sendo também corresponsáveis por todas as suas atividades e nesta medida, estando envolvidos, empenhados com todos os *stakeholders* proporcionam maior produtividade e bem-estar para toda a organização.

Parte II – Metodologia

Tendo como objetivo central compreender e verificar na prática empresarial e organizacional as dinâmicas de gestão da gestão eficiente de talentos e o seu impacto na organizacional, procuramos compreender um conjunto de aspetos, ideias e considerações vigentes nas organizações que nos dessem respostas às nossas hipóteses iniciais sobre esta matéria, através de entrevistas em profundidade cujo objetivo se baseia na verificação e captação das principais ideias, características e atitudes comunicacionais e de liderança mais eficientes procurando o incremento da inovação organizacional.

Nesta perspetiva os principais aspetos que analisamos foram a inovação pessoal e organizacional ao nível da gestão de talentos, a motivação, melhoria contínua e sucesso organizacional nas dimensões relativas ao envolvimento e comprometimento dos colaboradores, inovação, performance pessoal e estratégia organizacional.

Em consonância com o propósito pretendido, desenvolveu-se um estudo qualitativo adaptado de Vroom, (1964, citado por Chiavenato, 2014) recorrendo a entrevistas em profundidade como instrumento de recolha de informação pragmática, interessante e diferenciadora, constituindo uma verdadeira reflexão e análise do papel ou importância do responsável / diretor ou gestor da comunicação nas empresas selecionadas.

Parte III – Estudo de caso

SEIS LÍDERES ORGANIZACIONAIS

O universo de estudo incidiu sobre seis empresas de Portugal continental, sendo três empresas vocacionadas para o *coaching*, PNL e liderança como: *Team Building*, Paulo Vilhena, *I Have the Power* e três grandes económicos nomeadamente: Salvador Caetano, Auto Sueco e Universidade Fernando Pessoa.

As entrevistas em profundidade tiveram como objetivo fundamental descobrir as ideias, as atitudes e as opiniões dos entrevistados através da colocação de um conjunto de questões estruturadas ou semiestruturadas de forma a auscultar e registar as suas respostas, bem como a forma e os exemplos práticos de cada entrevistado em cada circunstância e no contexto empresarial específico da sua empresa ou organização.

Todas estas entrevistas foram realizadas nas instalações da empresa ou em locais apropriados para o efeito, pois, para este tipo de pesquisa, deve existir um ambiente físico e psicológico favorável e propício a uma eficiente demonstração das experiências e conhecimentos dos entrevistados.

Com o objetivo de auscultar as ideias e atitudes relativas à gestão de talentos e sua relevância comunicacional dos responsáveis das seis empresas do universo definido, foi adotado como método a gravação de uma entrevista em profundidade com as seguintes personalidades com experiência e relevância nestas matérias.

A IMPORTÂNCIA DO ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES AO NÍVEL DA GESTÃO DE TALENTOS

Relativamente ao envolvimento dos colaboradores e a sua importância para uma comunicação eficiente Paulo Vilhena afirma: “Para que tiremos o máximo partido em termos de performance de algum colaborador, nós temos de o envolver no processo de definição de todo este ciclo que nos garante a ação consistente porque, uma coisa é eu chegar lá e eu definir isto, e isto e isto e transformo aquele colaborador num executor puro. O envolvimento do colaborador num plano e de métricas para as quais não foi devidamente orientado e sou eu que o estou a transformar numa máquina, num executor puro.” Nas palavras de Paula Arriscado e tendo em conta ideias semelhantes, acrescenta ainda a comunicação não verbal e as redes sociais, como podemos observar seguidamente: “Portanto, o envolvimento é também conseguir que quem já é motivado se motive ainda mais, pois os silêncios são muitas vezes mais poderosos que a comunicação verbal. Como se diz nas redes sócias, não te queixes ao chefe, cria um blog e é um pouco assim, por exemplo, antigamente ao nível da satisfação dos clientes como o processo era moroso, pois eu prefiro ouvir as queixas dos clientes, do que não os ouvir, havia uma circular na Internet que era a imagem de um cliente a dizer eu fui a tal sítio e não me atenderam bem, eu fui a tal sítio e não fui bem atendido ou não me ouviram.” Assim, podemos facilmente observar que o envolvimento num plano e nas métricas para as quais foi orientado, bem como, a gestão dos silêncios incorporados nas plataformas digitais, contribuem para uma comunicação eficiente.

Neste sentido José Albuquerque afirma: “o envolvimento dos colaboradores é fundamental. Os colaboradores só estão envolvidos se estiverem bem informados. E só comunicam bem se estiverem bem informados, se tiverem uma perspetiva de abertura” Também, Salvato Trigo diz que : “A primeira regra é ter os colaboradores sempre bem informados, isto é tem que haver uma boa informação o circulo da liderança da Instituição e as pessoas que, nos vários estádios intermédios da organização, se encontram, não pode haver como disse à pouco, informação privilegiada, quem está no topo da organização não pode considerar que há determinado tipo de informação que os quadros intermédios ou os de base não conheçam.” Pode-

mos intuir que estes autores entendem que a boa gestão/circulação de informação pelos colaboradores nos diversos estádios da organização, sem haver informação privilegiada para alguns é necessário para o seu envolvimento.

Para Adelino Cunha as pessoas, não sendo máquinas e estando informadas, estão envolvidas. Afirma: “As empresas só trabalham com pessoas e não máquinas e assim se as pessoas não estiverem envolvidas é como uma rede de computadores desligados, havendo então uma perda de comunicação.” Todavia Jorge Sequeira acrescenta aspetos como a sinergia impulsionadora dos próprios colaboradores como fator diferenciador dessa mesma eficiência, dizendo: “Uma empresa é um conjunto de pessoas interligadas de uma forma sinérgica para que se consiga, naturalmente se implementar no mercado e chegar aos objetivos. A ideia base é como é que os nossos colaboradores podem ser eles os impulsionadores de topo.”

INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Por inovação e estratégia comunicacional podemos verificar opiniões divergentes. Salvato Trigo afirma: “O objetivo da comunicação é a mensagem e a forma como esta é construída. Os meios é que podem ser mais ou menos inovadores. A inovação pode acontecer na forma, nos meios que nós usamos para poder fazer chegar essa mensagem e aí há meios mais inovadores e menos inovadores, mais eficientes ou menos eficientes, na certeza, porém de que aquilo que chamamos os meios de transmissão da mensagem, onde a inovação pode acontecer, nos aspetos de design, de moda, de manequim, que é importante, mas o conteúdo deve ser rico e atrativo, para que as pessoas possam aderir à mensagem.” Segundo o autor, a inovação pode acontecer nos diversos meios de comunicação ou na forma de comunicar, não no objetivo, que é a mensagem e esta não deve ser alterada.

Por seu lado, Paulo Vilhena afirma o seguinte: “Inovação é outra das coisas muito sexy, é como liderança, e eu acho que todos andamos a tentar inovar, mas eu ainda acredito que há meia dúzia de princípios que são princípios críticos e que não mudam e nós às vezes pela obsessão por inovar, por ser diferente, por fazer as coisas diferentes, esquecemo-nos de fazer os princípios básicos fundamentais, que são os mesmos hoje que há dois mil anos atrás e que vão ser daqui a seis mil anos para a frente”. No entendimento de Paulo Vilhena, a inovação da comunicação não deve ser uma obsessão e, hoje, os princípios básicos mantêm-se os mesmos de há muitos anos atrás.

Nas palavras de Paula Arriscado: “Poderá ter a ver com aquilo que se comunica e com a forma, de hoje em dia, dos diversos meios de comunicação. Enviamos um *MMS* ao líder para que traga uma ideia sólida para apresentar e surpreender a nossa marca. Cada vez que estamos com o nosso interlocutor devemos incluir inovações incrementais, por vezes pequenas, mas significativas para o todo coletivo. Mudar o lugar que se ocupa na sala de reuniões é logo o motivo. Preocupação de melhoria continua”. Para esta autora, a inovação pode acontecer com aquilo que se comunica e com a forma, pois cada vez mais é importante continuar a surpreender positivamente o público-alvo.

Segundo Jorge Sequeira: “Eficiência é o processo, eficácia é o resultado. Uma equipa é eficaz quando ganha, eficiência é passar bem a bola uns aos outros. Numa empresa é igual, se eu for fazer uma palestra e disser que quero 100 pessoas fui

eficaz. A eficiência é o processo. Para pôr essas 100 pessoas, fui à rádio, falei com os amigos, alunos, falei à minha mãe para levar amigos e amigas.” E segundo Adelino Cunha: “Primeiro temos que ter um sistema de avaliação para comparar qual o objetivo quando comuniquei e o resultado obtido e usar isso como um sistema em que eu possa aprender com os próprios erros e que eu diga: «muito bem aquilo correu mal» e vamos identificar o que temos que melhorar da próxima vez que vamos fazer.” Na opinião destes autores, os aspetos mais importantes na inovação e eficiência comunicacional são os resultados obtidos numa perspetiva da aprendizagem e melhoria contínua.

Já José Albuquerque entende que: “Inovar na comunicação pode ser em termos de canais ou suportes. Hoje em dia há muitos criativos que fazem umas coisas fantásticas, exemplo: o balão, o homem da *redbull* que toda a gente vai à Net ver até aquele que foi feito no largo de Camões (calçada portuguesa) uma agência que criou uma espécie de *twitter* na janela do edifício. Portanto tem a ver com inovação, criatividade, obviamente que tem a ver com tecnologia e que nos permite simplificar a maneira de comunicar”. Este autor acha que a inovação acontece fundamentalmente na tecnologia utilizada nos diversos meios de comunicação, que vai simplificando a maneira de comunicar.

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E A SUA RELEVÂNCIA NA PERFORMANCE PESSOAL

Segundo Salvato Trigo: “O Papel da pessoa é essencial, mas é fundamental ter aquilo que se chama: a justa medida. Aquilo que Platão chamava através de Sócrates a justa medida é saber encontrar o equilíbrio, que não haja nem défices nem excessos. As coisas mais difíceis na comunicação e informação organizacional é fazer o equilíbrio, encontrar esta justa medida, entre aquilo que é défice de informação e o que são excesso de informação. Todo o défice de informação e todo o excesso é igualmente prejudicial. Uma organização cujo clima organizacional é marcado pelo excesso de informação é também organização perturbada, enquanto um défice de informação gera rumor e direi que esse excesso de informação acaba por introduzir ruídos distorcidos. Aquilo que é necessário ter é a justa medida, suficiente para se perceber que estar atento é sobretudo ter tento, é ser capaz de gerir com frialdade e temperança aquilo que é a necessidade de informar e a desnecessidade também de andar permanentemente a cansar as pessoas com informações que são muitas vezes evidências. Ora, a evidência não precisa de ser informada. A política de comunicação é fundamentalmente uma política de equilíbrio entre o que é importante que as pessoas saibam e a forma adequada de as fazer e o momento exato. Nesta medida, o papel da pessoa é essencial, mas é necessária a justa medida. As coisas mais difíceis, na comunicação, são encontrar a justa medida, nem défice, nem excesso, pois qualquer um dos dois pode ser prejudicial. Além disso é fundamental o equilíbrio e o momento exato para comunicar.

Para Paula Arriscado: “O sucesso pessoal poderá estar alicerçado na proatividade pessoal, quer na capacidade de passar a minha mensagem, de fazer com que seja ouvida, de poder vingar as minhas ideias, quer no retorno que eu obtenho nos meus interlocutores para me dar feedback da minha prestação, e não há sucesso pessoal sem uma comunicação bem-sucedida, mesmo em *BackOffice*.” Segundo a autora, o sucesso pessoal depende da proatividade, na capacidade

de fazer passar a mensagem, que seja ouvida, e no *feedback* ou na ação gerada nos interlocutores.

Na opinião de Paulo Vilhena o sucesso: "...é que a execução da minha equipa esteja em linha com as minhas expectativas." Já Adelino Cunha afirma: "Vai no mesmo sentido, atingir os objetivos para os quais se propôs."

Para José Albuquerque o aspeto que define o sucesso na comunicação assenta no resultado satisfatório alcançado, na confiança gerada na equipa e no reconhecimento do trabalho apresentado, por isso afirma: "Eu sinto o resultado no facto de comunicar bem se tiver à minha volta pessoas a quem eu gero confiança, amizade. Pessoa que têm disponibilidade para comigo, pessoas que, também junto de mim, se socorrem de opiniões, e eu digo isto muitas vezes. Uma das funções da comunicação empresarial é gerar junto dos meios de comunicação para que quando há questões relacionadas com o setor venham junto de nós pedir a nossa opinião."

Assim, e segundo o autor: "O sucesso é uma coisa idiossincrática, é pessoal, para uma pessoa, uma casa com piscina é bom, para outra não chega. Ambas estão certas. Nessa medida, temos que ser gestor de sonhos, o que é que as pessoas querem numa empresa, e nós, como líderes, devemos fazer tudo para que a pessoa realize aquele sonho dentro da empresa." Podemos verificar que o sucesso pessoal assenta, essencialmente, na gestão de sonhos das pessoas e, naturalmente, nas empresas que os líderes orientam e gerem.

Parte IV – Discussão de resultados

Relativamente ao envolvimento dos colaboradores podemos verificar que as principais considerações relevantes na gestão dos talentos são a eficiência da comunicação verbal e não verbal de forma física e digital, na observação, na gestão eficiente dos silêncios, na partilha e gestão eficiente da informação, na sinergia impulsionadora dos seus responsáveis e na monitorização e avaliação constantes.

No que concerne à inovação e estratégia organizacional podemos verificar que as principais considerações observadas foram; inovação acontece nos diferentes meios de comunicação, nas incorporações de fatores diferenciadores que se tornam incrementais pois o objetivo da comunicação é a mensagem e a forma como esta é construída, bem como, a tecnologia e verificação de resultados operacionais importantes para a organização.

Sobre a estratégia organizacional e a sua importância na performance pessoal verificamos que o papel da pessoa é fundamental, assim como, a fluidez da comunicação, que deve estar sempre em equilíbrio constante procurando evitar o excesso de informação e ausência da mesma, pois qualquer um dos dois pode levar à deturpação da comunicação organizacional. Nesta medida, a proatividade pessoal, a capacidade de fazer passar a mensagem, a obtenção de feedback positivo alinhado com a gestão de expectativas e sonhos dos seus colaboradores, bem como, a verificação continuada de resultados positivos revela no entender dos seus autores, os aspetos mais relevantes.

Conclusão

No que concerne à gestão de talentos podemos indicar que um dos aspetos mais relevantes consiste no desenvolvimento dos conhecimentos pelos colaboradores, associada à implementação de ações estruturais, de uma forma gradual e dinâmica, procurando potenciar as capacidades individuais, partilhando a mesma cultura, reconhecendo o trabalho individual e coletivo, sem esquecer a necessidade do cumprimento dos objetivos da organização.

Tendo em consideração os aspetos relevantes para a eficiência do desempenho dos colaboradores podemos verificar que os principais fatores residem na atitude positiva, autoanálise, auto motivação, definição de objetivos, aliado à capacidade de gerar ação compreendendo os demais para ser compreendido na organização onde está inserido.

No que diz respeito ao desenvolvimento das capacidades individuais estas assestam na pró atividade pessoal ao nível da capacidade de comunicar, partilhar e fundamentalmente obter um feedback positivo dos interlocutores.

Tendo em consideração os aspetos relevantes para a eficiência do desempenho dos colaboradores podemos verificar que os principais fatores residem na atitude positiva, autoanálise, auto motivação, definição de objetivos, aliado à capacidade de gerar ação compreendendo os demais para ser compreendido na organização onde está inserido.

O sucesso é algo idiossincrático, na medida em que depende dos objetivos das organizações assim deve ter-se em consideração a dimensão, a motivação e o empenho, assim como a cultura de cada organização, já a motivação é algo intrínseco a cada indivíduo que pode e deve ser coadjuvado pela equipa.

Referencias bibliográficas

- Azevedo, N., & Nascimento, A. (2010). Cultura partilhada numa organização aprendente. *Interações*, 6(14), 9-31. Retirado de <http://revistas.rcaap.pt/interaccoes/article/view/413/367>.
- Basadur, M. S. (1997). Organizational development interventions for enhancing creativity in the workplace. *The Journal of Creative Behaviour*, 31(1), 59-73.
- Batman, T. S., Snell, S. A. (1998). *Administração: Construindo vantagem competitiva* São Paulo: Editora Atlas.
- Braga, A. M. S. (2010). *Factores que influenciam a tomada de decisão em inovar nas empresas Portuguesas*. (Dissertação de Mestrado), Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Portugal.
- Cota, B.V., & Marcos, P.G. (2007). *Marketing inovador*. Lisboa: Ed. Universidade Católica Editora.
- Dantas, H.S., & Queiroz, F.C. (2011). *Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva*. Editora Saraiva.
- Ferreira, M. C. L. (2009). Capacidade de inovação empresarial e políticas públicas de incentivos (Tese de Mestrado). Retirado de <http://hdl.handle.net/10773/1747>.
- Frade, J. R. S. P. (2008). *Inovar com iniciativa: Autonomia, exigência de inovação, clima para a iniciativa e produção da inovação* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa,

- Portugal). Freire, A. (2006). *Inovação: Novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Lisboa: Ed. Verbo.
- Hart S. L., & Milstein M. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56-69.
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2005). Dimensions of creative climate: A general taxonomy. *Korean Journal of Thinking and Problem Solving*, 15(2), 97–116.
- Kaufmann, A., & Tödtling, F. (2000). Systems of Innovation in Traditional Industrial Regions: The Case of Styria in a Comparative Perspective. *Regional Studies*, 34(1), 29-40.
- Kotler, P. (2011). *Marketing 3.0*. Lisboa: Ed. Actual Editora.
- Maxwell, J. C. (2007). *Talento não é tudo: Descubra os 13 princípios para superar os seus talentos e maximizar as suas competências*. Ed. Smartbook.
- Porter, M. (1987). *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Harvard Business Review 65.
- Rego, A., & Cunha, M.P. (2010). *Liderança Positiva* (2nd ed.). Lisboa: Ed. Sílabo.
- Robbins, S. P. (2008). *O segredo na gestão de pessoas*. Lisboa: Ed. Centro Atlântico.
- Robbins, S. P., Judge A.T., & Sobral, F. (2011). *Comportamento organizacional* (14 end ed.). São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T.A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall.
- Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 553-562. doi:10.1037/0021-9010.63.5.553
- Sobral, N. (2016). *Práticas de gestão de recursos humanos numa empresa da construção* (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal).
- Sousa, F. C., & Monteiro, L. P. (2010). Inovação organizacional: A eficácia do método de resolução criativa de problemas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9(3), 38-49.
- Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2003). *Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva.
- Xu, F., & Richards T. (2017, August 17). Creative Management: A Predicted Development from Research into Creativity and Management. *Wiley Online Library*. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8691.2007.00445.x/abstract>.

Nota biográfica

Manuel Sousa Pereira é doutorado em Ciências da Comunicação pela Universidade de Santiago de Compostela, professor na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Superior Politécnico de Viana do Castelo, 4900-347 Viana do Castelo, desde 2011 e no Instituto Superior Miguel Torga, 3000-132 Coimbra, desde 2015 nas áreas da comunicação e marketing.

Impacto do Lowsumerism nas estratégias
de publicidade e propaganda:

Um estudo de caso da Green Co. Brasil

Lowsumerism's impact on advertising strategies:

A case study of Green Co. Brazil

Impacto del Lowsumerism en las estrategias de publicidad
y propaganda: Un estudio de caso de la Green Co. Brasil

JULIANA LOPES DE ALMEIDA SOUZA

Centro Universitário UNA
30160-010 Belo Horizonte, Brasil.
julas_br@yahoo.com.br

THAÍS MARTINS GUERRA

Centro Universitário UNA,
30160-010 Belo Horizonte, Brasil.
mguerra.thais@gmail.com

Recebido | Received | Recibido: 2017-12-10

Aceite | Accepted | Aceptación: 2018-05-10

RESUMO

O presente artigo investiga a tendência do *lowsumerism* voltada para um novo discurso de campanha publicitária, que aborda o consumo de forma sustentável como estratégia. Este trabalho critica a insustentabilidade da propaganda, que muitas vezes se perde entre a ética e a estética. A marca mineira Green Co. - que atua no segmento da moda - é objeto empírico da investigação. A pesquisa conta com entrevista e questionário com o fundador da marca, Cassius Silva Pereira – além da análise da comunicação deles em mídias digitais e, por meio dela, observa-se que eles têm um propósito verdadeiro e estão realmente comprometidos com todos os aspectos da sustentabilidade, em termos estratégicos. A Green Co. é uma marca que conseguiu aliar a tendência do *lowsumerism* ao Marketing 3.0, construindo não só um discurso, mas também uma marca sustentável, responsável e atraente, que concilia de forma inteligente os interesses de vendas com os objetivos ideológicos.

PALAVRAS-CHAVE

Lowsumerism; estratégia; marketing 3.0; sustentabilidade; Green Co. Brasil

ABSTRACT

This article aims the tendency of *lowsumerism* directed towards a new discourse of advertising campaign, that approaches the consumption of sustainable. This article criticizes the unsustainability of publicity, which is often lost between ethics and aesthetics. The Minas Gerais brand Green Co. - which operates in the

fashion segment - is an empirical object of research. The research has an interview and questionnaire with the brand's founder, Cassius Silva Pereira - in addition to analyzing their communication in digital media and, through it, it is observed that they have a true purpose and are really committed to all aspects of the strategic sustainability. Green Co. is a brand that has been able to combine the lowsumerism trend with Marketing 3.0, building not only a speech, but also a sustainable, responsible and attractive brand that intelligently reconciles sales interests with ideological goals.

KEYWORDS

Lowsumerism; strategy; marketing 3.0; sustainability; Green Co. Brazil

RESUMEN

Este artículo apunta a la tendencia del lowsumerismo dirigida hacia un nuevo discurso de campaña publicitaria, que se acerca al consumo de lo sostenible. Este artículo critica la insostenibilidad de la publicidad, que a menudo se pierde entre la ética y la estética. La marca Green de Minas Gerais, que opera en el segmento de la moda, es un objeto de investigación empírica. La investigación tiene una entrevista y un cuestionario con el fundador de la marca, Cassius Silva Pereira, además de analizar su comunicación en medios digitales y, a través de ella, se observa que tienen un verdadero propósito y están realmente comprometidos con todos los aspectos de la sostenibilidad estratégica. Green Co. es una marca que ha sido capaz de combinar la tendencia al bajo consumo con Marketing 3.0, construyendo no solo un discurso, sino también una marca sostenible, responsable y atractiva que concilia inteligentemente los intereses de ventas con los objetivos ideológicos.

PALABRAS CLAVE

Lowsumerism; estrategia; marketing 3.0; sostenibilidad; Green Co. Brasil

Introdução

A publicidade trabalha com as aspirações das pessoas e tem seguido um mesmo modelo há anos: desperta desejos no consumidor e sugere em anúncios que seus problemas serão resolvidos através do consumo. Com discursos convincentes, socialmente corretos, ecológicos e muitas vezes rasos é constituído um terreno fértil para o Império do Efêmero – termo cunhado pelo sociólogo e filósofo Lipovetsky (1991) para se referir ao ciclo de vida curto das peças de moda. O publicitário Marcello Serpa (2015) afirma que a propaganda não pode inventar uma história para uma marca nem exagerar em suas credenciais ecológicas - ela tem que ser ancorada na realidade. Como consequência de um consumo crescente e sem precedentes e de discursos incoerentes com a realidade surge uma forte tendência: o *lowsumerism*.

Lowsumerism é um neologismo cunhado pelo instituto de pesquisa em tendências *Box 1824* (2015) e introduz a ideia de ser mais consciente e consumir menos. Segundo a própria pesquisa da empresa, este conceito surge como uma forma de frear o consumo irresponsável e anti-ecológico em um momento em que o mundo

passa por mudanças rápidas e avassaladoras e está desesperado por alternativas, com 1/3 dos recursos naturais consumidos na última década.

Esta pesquisa, portanto, pretende estudar a relevância do *Lowsumerism* na publicidade e no discurso publicitário atual. Na atualidade, os canais de comunicação – principalmente no meio digital – permitem maior interlocução com o consumidor, de modo que ele pode interagir com as marcas e com outros consumidores. Nesta perspectiva, questiona-se: como a nova tendência do *lowsumerism* pode impactar a Publicidade e Propaganda? Esta pesquisa pretende investigar a tendência do *lowsumerism* voltada para um novo discurso publicitário. A marca Green Co. foi objeto de estudo para tal investigação. Analisou-se, neste estudo, a presença da marca nas mídias digitais (principalmente no site, Instagram e Facebook) e como ela se comunica com o seu público.

A necessidade de estudar sobre o tema proposto neste artigo surgiu, principalmente, a partir de dois vídeos. O primeiro deles é o “*The Rise of Lowsumerism*”, criado pelo instituto Box 1824 a partir dos resultados de sua última pesquisa em tendências de comportamento. Este introduz o conceito de *lowsumerism* e expõe (de forma simples, informal e didática) os resultados da pesquisa, explicitando a tendência de um consumo mais sustentável e responsável. O segundo vídeo parte da mesma premissa, mas seu ponto de vista é, principalmente, relacionado ao consumo de produtos do mercado da moda rápida¹. É um filme documentário denominado “*True Cost*”, que explicita a insustentabilidade da indústria da moda. A partir desses dois vídeos que surgiu a curiosidade sobre consumo sustentável e, ao mesmo tempo, notou-se a carência de um estudo sobre o discurso publicitário mais transparente e responsável.

As facetas do marketing

O marketing é multifacetado. Cada uma de suas facetas é consoante com um período específico de tempo, marcado pelas características do ambiente macroeconômico e pelo comportamento do consumidor.

Na era industrial existia o Marketing 1.0, centrado no produto. Nesta fase, o consumidor se adaptava aos produtos que eram ofertados – não havia diferenciação nem grandes esforços para atender às suas preferências específicas. O modelo do Marketing 1.0 tornou-se ultrapassado e teve que evoluir a partir do momento em que o consumidor teve maior acesso às outras marcas, novos produtos e mais informações. A tecnologia da informação é o núcleo da atual era da informação, que originou o Marketing 2.0 – centrado no consumidor.

A era orientada para o cliente parte do pressuposto que os consumidores são alvos passivos das campanhas publicitárias. O Marketing 2.0 entende o cliente apenas como consumidor – não enxerga que ele é um ser humano complexo: com coração, mente e espírito – e essa visão além de superficial é também problemática. Hoje em dia depara-se com um público cada vez mais informado, crítico, exigente e conectado, que não se deixa enganar facilmente por discursos rasos.

¹ Moda rápida é a tradução do termo inglês fast fashion, que é um modelo de negócios do segmento da moda em que os produtos são fabricados, consumidos e descartados em um período de tempo curto.

Diante de todas essas mudanças, o marketing novamente teve que adaptar-se, dando início ao Marketing 3.0 – a nova era voltada aos valores. Os consumidores têm um desejo crescente de transformar o mundo positivamente. Neste novo modelo de marketing a abordagem é centrada no ser humano, cujas necessidades não devem ser negligenciadas. Os clientes “(...) buscam empresas que abordem suas mais profundas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores” (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010: 4). Tradicionalmente o marketing gira em torno da gestão de produto, de clientes e de marca, mas o Marketing 3.0 coloca os valores em pauta.

Insustentabilidade da publicidade

Nas últimas décadas o número de marcas que apresentam anúncios abusivos e discursos rasos é alarmante, causando uma desconfiança crescente no consumidor com relação ao que chamamos de propaganda. Segundo Giacomini Filho (2008: 11), “a expressão ‘isso é propaganda’ sintetiza, muitas vezes, o pensamento de alguém que quer dizer ‘não acredite neste anúncio’”. O autor ressalta a importância de voltar o olhar da publicidade para sua responsabilidade social – uma vez que todo anúncio é um ato de intervenção social e os profissionais da área - de modo geral - têm atendido mais as necessidades de mercado dos anunciantes.

No vídeo *The Rise of Lowsumerism*, Oliveira (2015) aponta que “o consumismo é um ciclo vicioso onde tanto a indústria quanto o consumidor têm a sua parcela de responsabilidade”. Em seu discurso, também é criticado o formato tradicional da propaganda, que carrega a mensagem “compre isso e seja feliz”. Muitas empresas consideram o consumidor apenas como um mero elemento da cadeia do consumo e manipulam a comunicação sem sinalizar para a sociedade manter-se crítica aos anúncios que não necessariamente tem compromisso com a verdade.

Para Carli (2010: 45), a questão da sustentabilidade é um tópico importante e tem sido bandeira de marketing e de atuação empresarial descrita nas suas três dimensões: social, ambiental e econômica. Na busca de prestígio, identificação e até de fidelização entre seus clientes, “(...) as empresas têm dado a visibilidade possível ao seu engajamento com os valores da sustentabilidade, buscando a simpatia dos seus consumidores. Ações marqueteiras, promessas que não podem ser cumpridas e verniz de fachada podem vingar por um tempo, mas não se sustentam no longo prazo”. Em entrevista à revista Trip, Marcello Serpa aponta uma tendência das marcas quererem “salvar o planeta”.

Vários autores mencionados neste artigo apontam para a mesma direção: a questão da sustentabilidade é frequentemente tratada de forma superficial na estrutura das empresas e, ao mesmo tempo, ocupa lugar de destaque na comunicação e marketing delas. Se esta imagem projetada for muito dissociada da realidade, a comunicação perde seu valor e sua autenticidade.

Relação entre o público e as marcas

Em um cenário onde a quantidade é mais importante que a qualidade, o custo ambiental da cultura do descarte está cada vez maior. Segundo Lee (2009), pesquisas mostram que o consumidor está mais preocupado com a origem dos produtos

que consome: desde quem o faz à como são tratados e como o processo afeta o meio ambiente. De acordo com Carvalho (2015: 13) “é de extrema importância estar conectado com seu público-alvo, atento a todas manifestações e mudanças de comportamento e de ambiente, pois isso pode gerar insights e demandas de mudança”. A forma como os produtos são vendidos evoluiu do básico “o que ele tem” e “o que ele faz” para a ênfase em “o que ele te faz sentir” e para “quem ele é” – que pode ser lido como um somatório de tudo o que o produto significa em termos de marca.

Marca é o que identifica e diferencia um produto ou serviço dos demais. De acordo com o “Brand Equity Baseado no Consumidor” (Keller e Machado, 2006: 36), a força de uma marca depende diretamente da impressão que seus clientes têm dela a partir das suas experiências. Os estudos sobre o consumo nos trouxeram na atualidade o entendimento de que as pessoas usam o ato de consumir como forma de comunicação, que a troca vai além das mercadorias, o que é compartilhado são valores, ideais, estilos. Ou seja, “existe uma filosofia de vida que direciona os atos de consumo” (Miranda, 2008: 14).

No vídeo *All Work and All Play* (desenvolvido pelo instituto de pesquisa em tendências Box 1824), Maciel, Liedka e Rodrigues (2012) apontam que os *Milenials*² estão afetando o jeito que vamos trabalhar no futuro a partir da sua mentalidade digital, líquida e coletiva, introduzindo a economia criativa e uma nova força coletiva. Esta tendência não pode ser ignorada tendo em vista que os *Milenials* em breve farão parte da população economicamente ativa, com significativo poder de compra. “Uma vez que a palavra ‘marketing’ tem sido definida como a arte de dar às pessoas o que elas querem, o imperativo moral de produzir mercadorias sem poluição, de tratar bem aos empregados e de pagar acima do salário mínimo se tornou atualmente um imperativo econômico” (Lee, 2009: 7).

De acordo com Carli (2010), o segmento da moda sempre encontrou terreno fértil no capitalismo, mas agora busca alternativas e novos apelos para o consumo. O mesmo pode ser relacionado à publicidade, que também encontrou terreno fértil no consumismo e agora tem que buscar novos apelos para o consumo. A publicidade e propaganda podem estar entre o sólido e o imaginário, entre o material e o imaterial. O objeto pode ser um filme, uma palavra, uma cor, um jeito, um tom que, num determinado momento favorável, “onde forças discursivas e midiáticas se coadunam, ganha fôlego e se afirma em uma dada forma, transportando significados, produzindo, enfim, efeitos de ordem ou ruptura no plano coletivo” (Parode, Remus e Visoná, 2010: 66).

Toda marca é um agrupamento de significados – e a leitura destes é que irá gerar vínculo de afeto, desejo ou repulsa no consumidor. Uma marca deve ser muito mais que seus produtos. Ela tem que vender um modo de vida e valores capazes de desencadear uma relação afetiva e criar identificação com seu imaginário.

Consumo sustentável

O sistema capitalista de produção tem a sociedade de consumo como subproduto. A tentativa de saciar os desejos de consumo incessantes nega e ignora os

2 Millenials são pessoas que nasceram entre 1977 e 2000, também conhecidos como Geração Y.

efeitos do consumismo para o ambiente, para a sociedade e para o indivíduo. Esse cenário não é sustentável e, principalmente, não vai conseguir se sustentar por muito tempo. Essa forma de consumo é responsável por “exaurir os recursos naturais do planeta, reforçar uma individualidade vazia, a alienação e a vida fútil de tantos e privilegiar o egocentrismo em detrimento do altruísmo, que termina por se refletir muitas vezes na violência social” (Shweriner, 2010: 1).

O processo de compra é compreendido como um fenômeno psicossocial de duas facetas singulares: a busca pela individualidade e a necessidade de integração social. De acordo com Giacomini Filho (2008), consumo é a apropriação de bens que atendem os desejos e necessidades das pessoas (num contexto socioeconômico), e o consumidor é uma pessoa ou um coletivo que utiliza ou adquire bens nas relações de consumo. O autor esclarece a diferenciação dos termos relacionados ao consumo e define como consumidores, as pessoas com consumo extravagante de bens, que pode envolver consumo impulsivo ou compulsivo.

Já o termo consumerismo é referente a ações sociais voltadas à defesa dos interesses dos consumidores e está ligado ao bem-estar e à ampliação da qualidade de vida (em meio ao abuso mercadológico de empresas e organizações na comercialização de bens e serviços). Apesar da semelhança na grafia de consumismo e consumerismo, os dois termos representam comportamentos bem distintos.

Segundo Giacomini Filho (2008: 19), Vance Packard é um dos precursores do termo consumerismo, “(...) ao constatar o declínio da qualidade de produtos e serviços, além das técnicas de obsolescência planejada, e ao denunciar a voracidade de empresas que utilizavam o marketing e a propaganda para seduzir, pressionar e apressar o consumidor na aquisição de bens de consumo”. Se encarado de forma ampla, o consumerismo está ligado ao bem-estar e à ampliação da qualidade de vida, extrapolando a simples reparação de um dano de consumo.

No vídeo *The Rise of Lowsumerism*, Oliveira (2015) aponta que *Lowsumerism* é ser mais consciente e consumir menos.

(...) antes de se deixar levar por qualquer impulso de consumo, tente quebrar a lógica que foi implantada na sua mente. Você realmente precisa disso? E você pode pagar por isso? Você não está querendo ser incluído ou afirmar sua personalidade? Você sabe a origem desse produto e para onde ele vai depois? Você não está sendo iludido pela publicidade e branding? E o mais importante: você acha que essa compra prejudica o planeta? E quantas dessas compras você acha que o planeta consegue suportar? (Oliveira, 2015)

São atitudes simples que, juntas, vão provocar um grande impacto: sempre pensar antes de comprar, buscar alternativas de menor impacto para os recursos naturais e viver somente com aquilo que é realmente necessário. “Até pouco tempo atrás, as marcas eram criadas por agências de publicidade para o *Homo consumens* – aquele que quer mais, que usa mais. Mas as organizações e as pessoas que elas atendem têm feito mais perguntas, e não somente as do tipo ‘quanto é?’” (Reiman, 2013: 34). A partir deste *mindset*, nota-se a necessidade de adaptação não só do consumo, mas também da comunicação.

A Green Co. Brasil

A Green Co. é uma marca mineira, de Belo Horizonte, que atua no segmento de moda com uma abordagem sustentável. Fundada em 2006 por Cassius Silva Pereira, a marca tem um DNA “Eco Friendly”³ e

agregou hoje ao seu *branding* e suas criações todos os significados e símbolos que as pessoas adotam quando optam por uma vida saudável e conectada à natureza. O *lifestyle* Green Co. permeia o universo das boas práticas diárias, valorizando o respeito ao próximo, solidariedade, bem estar, qualidade de vida e conservação da natureza, aspectos formadores de uma personalidade ética, saudável e sustentável (Pereira, 2017, *online*).

A Green Co. já teve lojas físicas mas atualmente tem apenas loja online, blog e está presente tanto no Facebook (com 21900 curtidas na página) quanto no Instagram (com 1510 posts e 38200 seguidores) e no YouTube (canal atualmente inativo). A marca produz roupas, calçados e acessórios (tanto masculinos quanto femininos) a partir de matérias-primas recicladas, orgânicas, naturais e reutilizadas. As peças da Green Co. são biodegradáveis e a base para a criação e produção dos itens e negócios atrelados à marca é sustentável e tecnológica.

Eles pretendem produzir suas coleções (denominadas *The Green Lines*) impactando minimamente o meio ambiente, “utilizando matérias-primas reutilizáveis, naturais, orgânicas, recicláveis e biodegradáveis” (Pereira, 2017, *online*). Inicialmente a Green Co. produzia roupas com estampas relacionadas à fauna e a flora brasileira. À medida que a marca foi amadurecendo, foi também estreitando sua relação com a sustentabilidade, unindo-a à moda. Atualmente eles trabalham com seis linhas: *Clothing, Denim, Shoes, Recycle, Ocean Riders e Kids*. Cada uma dessas linhas trabalha com tecidos e malhas especiais, como o Eco-Pet (uma malha desenvolvida a partir da reciclagem de garrafas PET), o Tencel (fibra de celulose feita a partir da polpa da madeira), Hemp, entre outros.

As coleções da linha *Clothing* têm estamparia exclusiva e tecidos de origem natural, orgânica e reciclada. A linha *Denim* corresponde aos jeans da marca, constituídos por fios de algodão orgânico, algodão combinado ao poliéster de PET reciclado e fios naturais de Liocel. A linha *Shoes* conta com modelos confeccionados a partir de materiais alternativos, como a resistente fibra de Hemp e PET combinado ao algodão reciclado. Através dos seus calçados a marca promete aproximar os pés do consumidor à natureza.

A linha *Ocean Riders* “foi criada para reverenciar os oceanos e mostrar à sociedade que não podemos (...) esquecer de conservar e proteger toda a vida existente nos mares, afinal, somente com um ecossistema marítimo preservado teremos um planeta equilibrado” (Pereira, 2017, *online*). Já a linha *Recycle* é composta por óculos escuros originais, cujas armações são feitas a partir de shapes de skates (ou seja, madeira reciclada). A Green Co. tem um compromisso com o meio ambiente e busca “garantir recursos naturais e condições ambientais saudáveis que sustentem a sobrevivência e

3 Eco Friendly é um termo do inglês que pode ser traduzido ao português como ecologicamente correto.

prosperidade das gerações futuras”. As crianças representam o futuro e a esperança de um mundo melhor, por isso a marca criou a linha Kids: para estimular o desenvolvimento de uma mentalidade de consumo mais consciente e sustentável nas crianças.

A Green Co. busca atingir novos mercados através de sua loja online e da presença em redes sociais. A marca também busca expandir sua atuação através da estratégia de franquias – por meio da padronização dos serviços e pontos de venda eles pretendem expandir o alcance dos seus valores e diferenciais, impactando cada vez mais consumidores.

Com um modelo de franquia “amiga da natureza” a Green Co. desenvolveu um projeto arquitetônico das lojas, apelidado de “Green Co.ntainer”. Como o próprio nome sugere, a loja modelo é um container sustentável – feito com materiais de baixo impacto ambiental e que pode ser facilmente movido por ser um espaço modular.

No site da marca, Pereira (2017, *online*) aponta que sua missão é “Desenvolver soluções sustentáveis na criação e produção de roupas, calçados, acessórios e demais itens e negócios atrelados à marca, (...) promovendo, junto aos nossos consumidores, uma moda alegre, descontraída, com conforto, qualidade excelência e *design*”.

Procedimentos metodológicos

Para desenvolver a pesquisa, utilizou-se a metodologia qualitativa. Este tipo de pesquisa visa explorar e analisar o conjunto de opiniões e representações sociais sobre o tema investigado. O procedimento adotado para auxiliar na compreensão e análise foi a pesquisa exploratória. Os estudos de caso são ferramentas habituais de desenvolvimento da pesquisa exploratória. Neste artigo, o objeto empírico da investigação é a marca Green Co. e a pesquisa conta com a análise da presença da marca nas mídias digitais (principalmente no site, campanhas online, Instagram e Facebook) e como ela se comunica com o seu público. Além disso, houve também uma entrevista e questionário com o fundador da marca, Cassius Silva Pereira, realizada em 21 de junho de 2017 (das 17h às 18h40) no escritório da Green Co. A entrevista foi verbal e transcrita. As perguntas foram previamente elaboradas e apresentadas ao entrevistado via e-mail – e foram levadas ao dia da entrevista como um roteiro. O registro foi feito a partir de anotações escritas simultaneamente no momento da entrevista.

Análise dos dados

A estrutura da Green Co. era muito grande, cara e complexa. Hoje em dia o foco da atuação deles está na manutenção do DNA e evolução da marca. A Green Co. está em um período de transição: dos 11 anos de marca, 10 e meio foram off-line. Há 6 meses eles estão dedicando integralmente à atuação online e viram que os resultados são muito mais rápidos e o investimento é substancialmente menor. Em entrevista com o fundador da marca, Cassius Silva Pereira (realizada em 21 de junho de 2017) apontou que hoje em dia as ações de marketing da Green Co. estão mais planejadas. Eles são familiares com as práticas de Marketing 3.0 e as praticam.

Nas mídias sociais expressivas (Instagram e Facebook) e no blog eles trabalham com marketing de conteúdo e ferramentas de marketing digital, e utilizam-nos para

divulgar e reforçar os valores da marca. Através do marketing digital e do marketing de conteúdo eles querem divulgar os produtos e o conceito da marca, assim como gerar e fornecer conteúdo relevante para o seu público-alvo. Ao voltar sua atuação para o meio digital eles querem que as vendas sejam direcionadas para a loja online e que o varejo exista – no futuro – para proporcionar novas experiências para o cliente, complementando a experiência que ele tem com a marca (não só de moda sustentável, mas de todo um estilo de vida sustentável).

A Green Co. está mudando seu posicionamento: antes eles eram mais ativistas na comunicação, levantavam bandeiras e posicionavam-se a favor da moda ética. Por exemplo, a marca é vegana – mas eles não falam mais que eles são porque os veganos compram deles, mas compram pouco – porém a maior parcela dos consumidores que “sustentam” a marca é carnívora. O posicionamento mais agressivo acaba espantando esse consumidor de moda comum. A moda ética e a sustentabilidade são os pilares da marca, e uma tendência de comportamento, de mudança de estilo de vida, de consumo, das relações com a natureza, com o meio ambiente, com os recursos naturais e com as pessoas.

Antes nós éramos mais ativistas como marca, mas recentemente estamos nos posicionando de forma mais leve – não queremos mais liderar esse movimento porque todos os revolucionários se deram mal. Não queremos ir contra a maré, queremos mudar o status quo de uma forma mais leve e sutil, sem grandes embates para não afastar o consumidor comum (Pereira, 2017, entrevista).

Recentemente a Green Co mudou seu slogan: de “Join the green revolution” para “Join the green evolution”, ou seja, de revolução passaram para a evolução, uma abordagem mais suave sobre a sustentabilidade, que torna a marca mais popular e acessível à um maior número de pessoas.

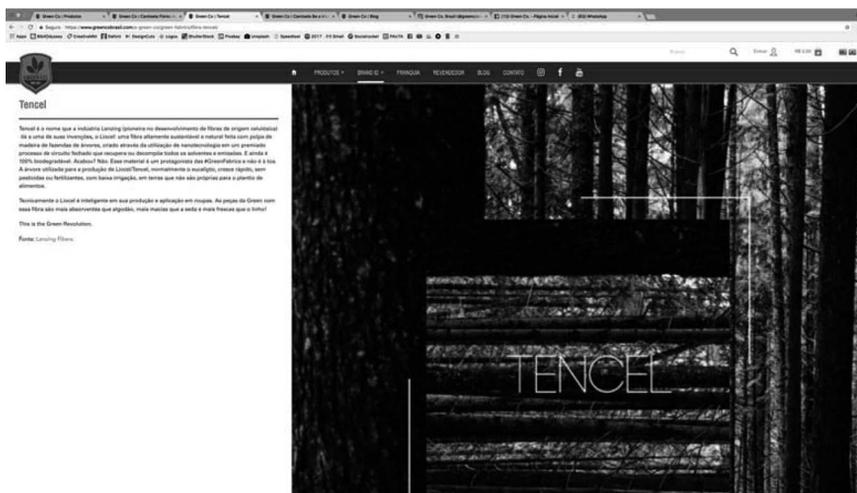
As mídias sociais podem impactar o marketing de uma empresa e até auxiliá-la na hora de traçar novas estratégias. Keller e Machado (2006: 36) apontam que “(...) entender as necessidades e os desejos dos consumidores e oferecer produtos e programas para atendê-los constitui o cerne do marketing bem-sucedido”. A tendência estudada neste artigo (o *lowsumerism*) aponta que já está acontecendo uma desaceleração do consumo e que os consumidores estão mais críticos, informados, conectados, exigentes e preocupados com o futuro do planeta. Eles estão enxergando os impactos que a nossa existência causa no planeta e que a forma que consumimos vai decidir o futuro dele.

Em sua presença no meio digital, a Green Co. se posiciona como uma marca preocupada com a sustentabilidade e mune seu consumidor com informações sobre os materiais alternativos usados na confecção dos produtos. O site da marca tem uma página dedicada aos tecidos e linhas utilizadas na confecção das peças Green Co, denominada “Green Fabrics”. Ao clicar na imagem de qualquer um desses tecidos e malhas mostrados nas figuras acima, abre uma nova página informando, detalhadamente, do que cada tecido é feito.

Na loja online o consumidor também pode se informar sobre os tecidos. Quando se abre a página de um produto específico, na descrição dele é apontado do que é feito e tem um *link* que direciona à página daquele tecido específico que

está sendo usado, para que o consumidor possa se informar sobre aquilo e saber seu impacto ambiental. A página, de acordo com a Figura 1, de cada tecido específico indica, também, peças que estão disponíveis para comprar na loja online feitas a partir dele.

Figura 1 – Página com especificação do Tencel, um dos Green Fabrics



Fonte: Green Co. <https://www.greencobrasil.com/a-green-co/green-fabrics/fibra-tencel/>

Na entrevista realizada com o fundador da marca ele disse que não está familiarizado com o termo específico *lowsumerism*, mas que é familiar com o seu conceito – que ele associa ao movimento do *slow fashion*⁴. Como foi apontado anteriormente neste artigo, o aumento de problemas socioambientais gerou uma série de reflexões em entidades e empresas – a qualidade de vida da sociedade está sendo afetada e há necessidade de fazer algo para evitar um dano ainda maior à coletividade. Segundo Giacomini Filho (2008: 24), “Nas ações preventivas e educativas há, talvez, o grande ideário consumerista, que está na formação de um consumidor mais consciente, ativo e informado, adepto de um consumo sustentável”. Oliveira (2015) aponta que *Lowsumerism* é ser mais consciente e consumir menos. “Você sabe a origem desse produto e para onde ele vai depois? Você não está sendo iludido pela publicidade e branding? E o mais importante: você acha que essa compra prejudica o planeta? E quantas dessas compras você acha que o planeta consegue suportar?” São atitudes simples que, juntas, vão provocar um grande impacto.

O perfil da Green Co. no Instagram (@greencobrasil) tem 38100 seguidores. Atualmente, eles têm em média 25 curtidas por foto publicada, ou seja, um engajamento que representa pouco menos de 1% dos seguidores. As mesmas publica-

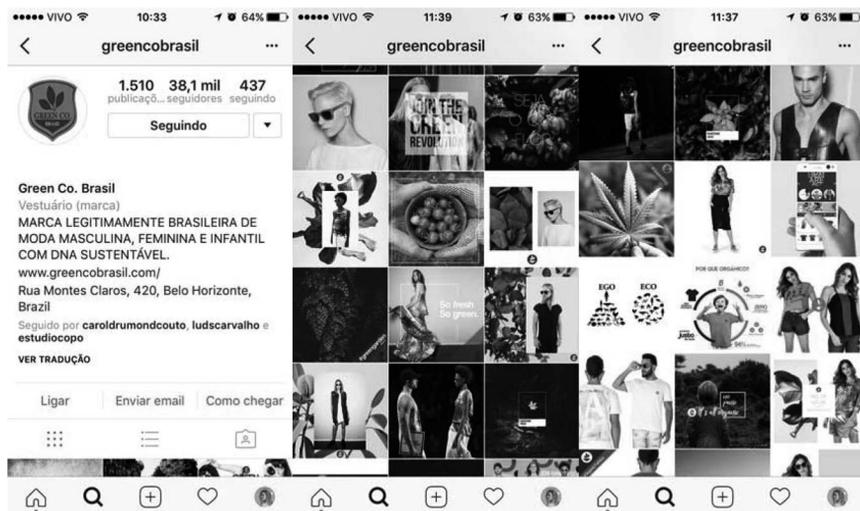
4 Slow fashion é um termo do inglês que representa um movimento sustentável na moda que tem uma abordagem mais ética. Com o ritmo desacelerado de consumo e produção, é considerado oposto ao movimento fast fashion.

ções do Instagram são compartilhadas no Facebook da marca, porém o segundo tem um engajamento por publicação ainda menor que o primeiro. O conteúdo publicado nas redes sociais varia desde moda ética e sustentável à informações do blog – que publica textos de marketing de conteúdo que englobam não só a moda, mas um estilo de vida sustentável e o DNA da marca.

Os consumidores estão buscando alternativas de consumo que tenham menor impacto para os recursos naturais, por isso o trabalho da Green Co. é interessante: além deles inovarem com os materiais orgânicos e reciclados, eles também informam o consumidor. As informações sobre os tecidos sustentáveis que a marca trabalha também são divulgadas nas redes sociais. A Green Co. publica o conteúdo no Instagram e compartilha o mesmo conteúdo em sua página do Facebook.

No Facebook a Green Co. faz anúncios constantemente (promovem publicações através da ferramenta Facebook Ads) – trabalham mais conteúdo e fazem mais ações comerciais. O Facebook é a principal rede social da marca atualmente, apesar de ter um engajamento de curtidas menor que o do Instagram, é onde eles conseguem se aproximar mais e ter maior contato com os seguidores. Já no Instagram não anunciam tanto, “percebemos que nosso feed do Instagram está se tornando mais uma galeria de exposição de arte – utilizamos dessa rede social para postar imagens bonitas relacionadas ao lifestyle da marca” (Pereira, 2017, entrevista). O feed e o tipo de publicação da marca é bem diversificado em temas de imagens e de conteúdo, conforme pode ser visualizado na Figura 2.

Figura 2 – Feed artístico no Instagram da Green Co.



Como se pode observar nas imagens anteriores, eles compartilham no Instagram imagens das roupas e acessórios que produzem, mas não se prendem apenas a isso. Fazem painéis com imagens de editorial, publicam promoções, frases motivacionais ou que transmitam o DNA da marca, alimentação, dicas, informações sobre materiais alternativos, sobre um estilo de vida sustentável, dentre outros. Eles também

divulgam o estilo de vida Green Co. através do Marketing de Conteúdo feito no Blog, que aborda moda, comportamento, saúde, bem estar, gastronomia, ciência, tecnologia, esporte, lazer e viagens – todos pautados na sustentabilidade.

Com estas imagens pode-se perceber que, pela estética e conteúdo compartilhado, há uma preocupação da marca em transparecer sua preocupação com a sustentabilidade, não só no âmbito da moda. Portanto, para uma empresa denominar-se sustentável ela tem que ir além da preocupação com o meio ambiente. Ser sustentável abrange o âmbito ambiental, social e econômico: a empresa sustentável tem que ser ecologicamente correta, economicamente viável, socialmente justa (inclusive em relação à cadeia produtiva).

Em contraponto à informação não atual de um aspecto relacionado à sustentabilidade, a Green Co. informa muito bem no site, loja virtual e em suas redes sociais sobre a sua preocupação ambiental – tanto em relação à educação e a importância de instruir a nova geração, guiando-a para um caminho mais consciente e responsável, quanto à preocupação com o consumo de recursos naturais, descarte de resíduos e uso de materiais alternativos para produzir os bens de consumo de moda. O DNA “Eco Friendly” da marca está presente tanto nas estampas quanto no seu discurso. Porém, ao analisar a Green Co. observou-se que grande parte dos itens comercializados que tinham alguma mensagem estampada estavam em inglês, assim como o nome da marca e parte das frases em destaque utilizadas na comunicação. Tal observação despertou curiosidade e, de certo modo, um olhar crítico: se estamos no Brasil, por que não aproveitar da rica Língua Portuguesa para educar e transmitir mensagens positivas e sustentáveis? Tal indagação também foi esclarecida na entrevista com Cassius Silva Pereira, que apontou que

Isso é cultural. Participamos de muitas edições de eventos fora do Brasil entre 2007 e 2012, a marca chamava Raiz da Terra na época. Por causa das demandas externas criamos um nome universal, uma marca que pudesse ser reconhecida e compreendida em qualquer canto do mundo. Chegamos a vender na Europa por um tempo, então a nova marca chamada Green Co. nivelou o entendimento tanto no Brasil quanto no exterior. Esse nome define muito bem o DNA da marca: companhia verde. Green todo mundo sabe o que é. Quanto às estampas, elas são sazonais. Já tivemos estampas em Português, Francês, Tupi-Guarani, Inglês e muitos outros (Pereira, 2017, informação verbal).

Por fim, o último pilar da sustentabilidade é o fator econômico, e nisso a Green Co. também está com um balanço positivo. Eles praticam preços justos e entregam um produto final com o custo-benefício muito bom, é inclusive um dos diferenciais da marca. Os preços da loja online variam de 50 a 300 reais, sendo que pouquíssimos itens atingem este valor máximo.

Através da pesquisa sobre a Green Co. e da entrevista feita com o fundador da marca pode observar que eles têm um propósito verdadeiro e estão realmente comprometidos com a sustentabilidade – em todos os aspectos. A Green Co. é um caso que conseguiu aliar a tendência do *lowsumerism* ao Marketing 3.0, construindo não só um discurso mas uma marca sustentável, responsável e atraente, que concilia de forma inteligente os interesses de vendas com os objetivos ideológicos.

Considerações finais

As empresas e os consumidores tendem, cada vez mais, a buscar alternativas de menor impacto para os recursos naturais, promovendo um consumo mais consciente e sustentável. Com o *lowsumerism*, a comunicação encontra um novo desafio pela frente. As empresas que praticam o Marketing 3.0 se diferenciam pela responsabilidade corporativa e oferecem soluções, respostas e esperança para os problemas da sociedade – assim elas adquirem relevância ainda maior na vida dos consumidores. De forma sutil a Green Co. consegue trabalhar seu marketing pautado na verdade. Toda marca vem munida de uma filosofia e a propaganda tenta desvendá-la e torná-la sedutora ao consumidor. A marca tem uma filosofia de responsabilidade e preservação ambiental – além de estimular uma ética entre pessoas e das pessoas com o ambiente.

Ao mesmo tempo em que as mídias sociais expressivas aproximam as marcas dos seus consumidores, elas funcionam também como canal de denúncia para práticas abusivas e discursos sem comprometimento com a verdade. Para o bem ou para o mal, as mídias sociais podem impactar o marketing de uma empresa e até auxiliá-la na hora de traçar novas estratégias. A tendência estudada neste artigo (o *lowsumerism*) aponta que já está acontecendo uma desaceleração do consumo e que os consumidores estão mais críticos, informados, conectados, exigentes e preocupados com o futuro do planeta.

É como se o impacto do *lowsumerism* na publicidade fosse uma tentativa de deixar mais ética a relação da propaganda com o consumidor e a sociedade. É um resgate da ética e um momento de conscientização, mudança e adaptação da mentalidade de consumo. A mudança parte de iniciativas como a da Green Co.: considera-se que a marca promove uma cultura do bem e cria uma atmosfera positiva na sua comunicação. Com esta pesquisa buscou-se enaltecer este empreendimento do bem para que o mercado possa refletir sobre o posicionamento deles na hora de traçar seus novos caminhos comunicacionais.

Quanto aos comunicadores, espera-se que enxerguem um ponto em comum entre o *lowsumerism* e o marketing 3.0, para que possam construir um discurso mais relevante, responsável e que promova o consumo consciente. Como comunicadores é importante sermos mais responsáveis, não induzir o consumidor ao erro nem forjar histórias muito dissociadas da realidade de uma empresa. Temos a oportunidade de fazer mais não só pelas marcas, mas pelos consumidores e pelo planeta – assim podemos reverter a atual insustentabilidade da propaganda, tornando os discursos e as marcas menos frágeis e mais sustentáveis. Espera-se também que esta pesquisa desperte o interesse crítico da comunidade acadêmica voltando seu olhar para o *lowsumerism* – que é uma pauta com potencial transformador e que ainda não foi suficientemente discutida e explorada –, a fim de aumentar a visibilidade desta tendência e torná-la mais relevante.

Referências bibliográficas

- Carli, A. M. S. (2010). Moda no terceiro milênio: Novas realidades, novos valores. In A. M. S. de Carli & M. L. Mandrefini (Eds.), *Moda em sintonia*. Caxias do Sul: Educus.

- Carvalho, A. (2015). *A moda imita a vida*. São Paulo: Estação das Letras e Cores.
- Giacomini filho, G. (2008). *Consumidor versus propaganda*. São Paulo: Summus.
- Keller, K. L., & Machado, M. (2006). *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lee, M. (2009). *Eco chic: O guia de moda ética para a consumidora consciente*. São Paulo: Larousse.
- Maciel, L., Liedka, L., & Rodrigues, R. (2012). *All work and all play*. Porto Alegre: Box 1824.
- Miranda, A. P. (2008). *Consumo de moda: A relação pessoa-objeto*. São Paulo: Estação das Letras e Cores.
- Oliveira, A., Maciel, L., Rodrigues, R., & Secaf, S. (2015). *The rise of lowsumerism*. Porto Alegre: Box 1824.
- Parode, F. P., Remus, B. N., & Visoná, P. (2010). Desafios da moda em tempos de crise: Reflexões sobre sustentabilidade e consumo. In A. M. S. de Carli & M. L. Mandrefini (Eds.), *Moda em sintonia*. Caxias do Sul: EducS.
- Pereira, C. S. (2017). *Cassius Silva Pereira: Entrevista*. Entrevistadora: T. M. Guerra. Belo Horizonte. Entrevista verbal transcrita.
- Pereira, C. S. (2017). *Green container*. Belo Horizonte: Green Co. Brasil. Retirado de <https://www.greencobrasil.com/a-green-co/green-container/>.
- Reiman, J. (2013). *Propósito: Por que ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e empresas poderosas*. São Paulo: HSM Editora.
- Serpa, M., & Fraia E. (2015). Temporada 2, episódio 1. *Revista Trip*, 249, 14-24.
- Shweriner, M. E. R. (2010). *Brandscendência: O espírito das marcas*. São Paulo: Saraiva.

Notas biográficas

Juliana Lopes de Almeida Souza é Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil. Doutoranda em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil. Professora de graduação e pós-graduação em cursos de Comunicação no Centro Universitário UNA.

Thaís Martins Guerra é Graduada em Publicidade e Propaganda pelo Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, Brasil.

*A mineração se reinventa: Um estudo sobre o ethos
discursivo das mineradoras brasileiras*

Mining reinvents itself: A study on the discursive
ethos of Brazilian mining companies

La minería se reinventa: Un estudio sobre el ethos
discursivo de las mineras brasileñas

FÁBIA LIMA

Universidade Federal de Minas Gerais, Departamento de Comunicação Social,
FAFICH. Pampulha, Belo Horizonte - MG, 31270-901, Brasil.
fabialima@ufmg.br

Recebido | Received | Recebido: 2018-02-21

Aceite | Accepted | Aceptación: 2018-05-11

RESUMO

O presente artigo parte de explorações preliminares da pesquisa que investiga, à luz das estratégias de visibilidade e inviabilidade das mineradoras no Estado de Minas Gerais (Brasil), as simetrias e assimetrias que marcam a comunicação do setor. Alinhado às perspectivas da Nova Teoria da Estratégia e da Estratégia como Prática, defende que a estratégia é uma prática de comunicação, uma construção cultural e socialmente conformada - e que atua na reconfiguração de tais contextos. A partir deste entendimento, apresenta como os enunciados construídos pelo Instituto Brasileiro de Mineração tentam conformar um ethos discursivo próprio, transparentando seu esforço estratégico de enquadrar novos sentidos para o setor, a partir da análise de um de seus vídeos institucionais chamado *A mineração se reinventa*.

PALAVRAS CHAVE

Relações públicas; nova teoria da estratégia; estratégia como prática; comunicação estratégica; mineração

ABSTRACT

This article is based on the preliminary explorations of the research that investigates the symmetries and asymmetries that mark the communication of the sector and stress the theoretical limits of the Excellence Theory in Public Relations. The research tries to understand the strategies of visibility and inviability of the mining companies in the State of Minas Gerais (Brazil). Aligned with the perspectives of the New Theory of Strategy and Strategy as Practice, it argues that strategy is a communication practice and that public relations are a culturally and socially conformed construction - and that acts in the reconfiguration of such contexts. From this understanding, it presents how the statements made by the Brazilian Mining

Institute try to conform a discursive ethos of its own, showing its strategic effort to set new meanings for the sector, from the analysis of one of its institutional videos called *Mining reinvents itself*.

KEYWORDS

Public relations; new theory of strategy; strategy as practice; strategic communication; mining

RESUMEN

El presente artículo parte de exploraciones preliminares de la investigación que investiga, a la luz de las estrategias de visibilidad e inviabilidad de las mineras en el Estado de Minas Gerais (Brasil), las simetrías y asimetrías que marcan la comunicación del sector y tensionan los límites teóricos del Modelo de Excelencia de las Relaciones Públicas. Alineado a las perspectivas de la Nueva Teoría de la Estrategia y de la Estrategia como Práctica, defiende que la estrategia es una práctica de comunicación y que las relaciones públicas son una construcción cultural y socialmente conformada, y que actúa en la reconfiguración de tales contextos. A partir de este entendimiento, presenta cómo los enunciados construidos por el Instituto Brasileño de Minería tratan de conformar un ethos discursivo propio, transparentando su esfuerzo estratégico de encuadrar nuevos sentidos hacia el sector, a partir del análisis de uno de sus videos institucionales llamado *La minería se reinventa*.

PALABRAS CLAVE

Relaciones públicas; nueva teoría de la estrategia; estrategia como práctica; comunicación estratégica; la minería

A estratégia como prática de comunicação

A noção de estratégia, tomada na perspectiva das organizações, remete a uma orientação de longo prazo que deve guiar seus esforços visando garantir sua perenidade. O conceito, no entanto, tem sua origem no campo militar, como o estudo das possibilidades e da escolha de caminhos que garantirão a sobrevivência e levarão o estrategista à vitória, derrotando seus opositores (Chiavenato e Sapiro, 2003). Ao ser apropriada para as mais diversas esferas da vida social, a noção de estratégia, por esse viés, implica em considerar que toda relação social pode ser vista desde o embate de forças entre indivíduos – dependemos do empenho de estratégias para viver em sociedade e alcançar nossos objetivos, sejam eles pessoais ou profissionais.

No mundo dos negócios, é somente em meados do século XX, após a Segunda Grande Guerra Mundial, que a estratégia começa a ser largamente compreendida e praticada como ação planejada pelas empresas, que passam a utilizar-se dos preceitos da estratégia militar como diretrizes para sua atuação, para vencer a concorrência. Os estudos administrativos tomam então a estratégia como objeto privilegiado, buscando mapear cenários, criar exercícios projetivos, traçar técnicas e métodos de ação. No entanto, frente às crescentes críticas quanto às limitações dos modelos até então hegemônicos nos estudos de estratégia – em uma concepção cartesiana,

fragmentada e simplificadora da estratégia - temos, já na virada dos anos 2000, a proposta de uma Nova Teoria da Estratégia (NTE), refundada a partir da comunicação e inserida no viés da complexidade (Pérez, 2008; Pérez, Massoni, 2009).

Para os autores, a estratégia sofreu uma guinada epistemológica que vai de encontro às visadas mecanicistas que a reduzem a um escopo funcional, às funções que executa na manutenção da vida organizacional. Ancorada no pensamento complexo, a NTE privilegia a trama de relações multidirecionais e sempre dinâmicas entre os homens, compreendendo estratégia como, antes de mais nada, uma capacidade humana – portanto, reflexiva e, ao mesmo tempo, potente e limitada. Nessa perspectiva humanizada da estratégia, entende-se que os homens a constroem em interação mas não de maneira absolutamente racional (como uma herança do pensamento positivista) mas, antes, pela imersão em seu universo de contradições, dúvidas, angústias e tudo o que o torna essencialmente humano. Também as organizações deixam de ser vistas como meras unidades de produção e passam a ser compreendidas como locus de inovação e significação, um espaço de produção de sentidos. O enfoque da estratégia deixa, então, de ser baseado na ideia de conflito e abre-se para as possibilidades de articulação em que a negociação, a mediação, a cooperação e o consenso orientem as relações entre as pessoas. É neste ponto que a estratégia desloca seus pressupostos historicamente amparados nas ciências econômicas e busca na comunicação alicerces para ser (re)pensada, conformando-se uma abordagem comunicacional da estratégia.

Pensar a estratégia a partir da comunicação exige, então, esclarecer as perspectivas paradigmáticas que nos ajudam a compreender o fenômeno comunicativo para além dos enfoques funcionalistas que marcaram as teorias hegemônicas desta área de saber. Numa perspectiva interacionista e inspirado na pragmática, configura-se nos estudos organizacionais um movimento – Estratégia como Prática (EcP) - que volta sua atenção ao fazer prático e à ação cotidiana para melhor compreender o homem em organizações e sociedades, relacionando-se consigo, com o outro e com o mundo, a partir de atos de comunicação.

Tratar a estratégia como uma prática social exige um olhar sociológico sobre o tema, no sentido de buscar pelo social no individual, de perceber a imbricação entre discurso, contexto e sujeitos que interagem, de enxergar o ato comunicativo como uma globalidade constituída de esferas que se afetam (e constituem) mutuamente. Ou seja, a estratégia como prática desloca o olhar, tal como haviam apontado Pérez e Massoni (2009), de uma análise essencialmente econômica, até então predominante nos estudos organizacionais, para outra essencialmente comunicacional (Lima, 2015, 137).

Foi Richard Whittington (2006a, 2006b) o primeiro autor a trazer a noção de prática para os estudos da estratégia, resgatando o papel ativo dos atores organizacionais na prática da estratégia. Ou seja, para o autor, o conhecimento do praticante não é apenas o que é formalizado como estratégia (o pensamento estratégico expresso em planos), mas também o tácito e o informal. Nesse sentido, o papel destes agentes é central pois a estratégia está, em grande medida, encarnada em suas práticas. Com isso, o foco das pesquisas em estratégia deixa de ser as estratégias

em si (como alguma coisa que a organização tem) e passam a ser o próprio processo de estrategizar (o que as pessoas fazem). E sob a influência da virada linguística, a comunicação (e a linguagem) é o processo que possibilita o fazer dos homens, ou seja, que se (re)conheçam enquanto indivíduos e constituam as relações sociais.

A perspectiva da estratégia como prática nasceu de uma quebra com a noção tradicional da estratégia como uma propriedade das organizações. Ao contrário, estratégia passa a ser entendida como atividade ou prática - estratégia não é algo que as empresas *têm*, mas algo que as pessoas *fazem* [...]. Se levada a sério, esta recontextualização implica em um deslocamento ontológico fundamental em vários aspectos. Primeiro, o mundo da estratégia não é mais tido como algo estável que pode ser observado, mas constitui uma realidade em fluxo. Segundo, estratégia não é mais considerada como “localizada” no nível organizacional; portanto, está espalhada por muitos níveis, desde o nível das ações individuais até o nível institucional. Terceiro, o mundo da estratégia constitui uma genuína realidade social criada e recriada nas interações entre vários atores dentro e fora da organização (Golsorkhi et al., 2010, p.7, tradução livre).

Vale destacar que, conforme nos aponta Whittington (2006a), as atividades de estrategizar precisam ser compreendidas em seu contexto social mais amplo - a prática vincula-se a um aprendizado socialmente construído já que os indivíduos são membros de comunidades de prática nas quais compartilham regras, sinais, comportamentos, quadros de valores e significados. Do ponto de vista da comunicação organizacional, e reconhecendo o papel da linguagem como atividade, forma de ação e lugar de interação, compreende-se o processo de gestão estratégica como um esforço de criar comunidades de prática ao fomentar a internalização de certas diretrizes que devem nortear a práticas dos sujeitos organizacionais.

Se, em resgate aos princípios do pragmatismo, compreende-se que as crenças são regras de ação, pode-se entender estratégia, tomada no contexto organizacional, como crença: algo arraigado na cultura da organização, a partir da interação dos seus sujeitos, guiando sua conduta, seu fazer prático. Para isso, faz-se necessária a sistematização de procedimentos que aparam um quadro simbólico capaz de transformar a estratégia em algo crível para os sujeitos. [...] As práticas da gestão estratégica são validadas no dia a dia do trabalho dos praticantes ou, entendido de outro modo, é na prática cotidiana dos atores organizacionais que suas ações são reconhecidas, sustentadas e validadas como estratégicas. A ideia de estratégia, nessa perspectiva, é um processo que acontece. Na medida em que os atores constroem seus quadros simbólicos e orientam suas práticas por eles, a estratégia institui-se como tal, existindo tão e somente por atos de comunicação, na ação dos sujeitos (Lima, 2015, p.140-141).

Defende-se, portanto que, embora a comunicação possa ser uma perspectiva privilegiada para reflexões sobre a estratégia, de forma humanizada e sem perder de vista a inserção social das organizações, há de se ponderar o próprio entendimento do fenômeno comunicativo visto que, se tomado por um viés funcionalista, transmissional e instrumental, a comunicação conforma-se como mera ferramenta

de gestão das organizações. Em sequência, considera-se a estratégia como uma elaboração da cúpula organizacional que deve ser transmitida, pelos meios técnicos comunicacionais (veículos e instrumentos), ao corpo organizacional e seus públicos. Na contramão dessa perspectiva, o que o arcabouço da NTE e da EcP apontam é que a comunicação é um processo de trocas simbólicas entre sujeitos interlocutores sócio-historicamente situados que, em interação, praticam estratégia, compartilham sentido e, assim, constituem o tecido social – e as organizações.

Do ponto de vista da comunicação estratégica, compreendida como um esforço de Relações Públicas na gestão de relacionamentos (Ferrari, 2016) e alinhados à definição de Edwards (apud Silva, 2017, p.71) de que RP são “fluxos de comunicação intencional produzido em nome de indivíduos ou grupos, formal ou informalmente constituídos, por meio de suas contínuas transações com outras entidades sociais” –, podemos considerar que toda atividade de RP, como uma campanha que tenta enquadrar novos sentidos para o setor de mineração, como o que trabalharemos, é estratégica (como uma prática de comunicação, com intencionalidades) e não existe no vazio. Antes, é ideologicamente marcada, configura posicionamentos políticos atuando em jogos de poder e integra fluxos comunicacionais que a conformam e sobre as quais também atua, retecendo novos sentidos e contextos. Por isso, o contexto organizacional é limitador para o entendimento da comunicação estratégica, de modo geral, e das RP, em particular, que precisam ser analisadas no bojo do impacto que produzem na conformação do mundo social contemporâneo.

Discurso institucional como tentativa de enquadramento de sentidos

A prática da estratégia é expressa em discurso ou, dizendo de outro modo, a estratégia, como prática de comunicação, é conformada e se deixa ver a partir da prática discursiva dos sujeitos. Em organizações, o que temos são permanentes processos de construção e disputa de sentidos, discursos que se conformam, confrontam, conectam, reconfiguram – ora de modo estrategicamente planejados ora absolutamente fora do controle organizacional. Por isso, Baldissera (2009) propõe que a comunicação organizacional seja analisada, a partir do paradigma da complexidade - particularmente orientado pela proposta de Edgar Morin – como relações que escapam aos esforços de controle, à fala autorizada e aos processos formais, mas também compreende sua natureza dinâmica e incerta, as tensões, disputas e perturbações que recursivamente constituem as organizações. Assim, defende que a comunicação organizacional engendra uma dimensão da organização comunicada (quadro de significados proposto pela fala autorizada, o que diz de si); outra da organização comunicante (sentidos construídos na/pela relação direta da organização com outros/seus sujeitos, como é ouvida); e ainda uma da organização falada (sentidos construídos sobre a organização, para além de uma relação com ela, como é falada).

Depreende-se daí que o sentido é uma construção que se realiza na relação entre sujeitos, não um dado ou um significado que possa ser transmitido de um a outro interlocutor. Charaudeau (2012) nos diz que o sentido, “primeiramente direcionado aos parceiros do ato da linguagem, [...] determina o modo de existência dos sujei-

tos falantes, e é fazendo isso que, do mesmo modo, constrói representações sobre o mundo”(p.6). Para que essa relação aconteça, segundo o autor, é necessário que certas condições indissociáveis sejam atendidas, de modo que os sujeitos falantes de uma comunidade social reconheçam o direito recíproco de falar e construir sentido, ou seja, estabeleçam um contrato de comunicação: um princípio de interação, um princípio de pertinência, um princípio de influência e um princípio de regulação.

O princípio de interação define o ato de comunicação como uma co-construção, um fenômeno de troca entre dois parceiros, numa relação assimétrica (no mínimo por se situarem engajados em dois tipos de comportamento distintos: produção – emissão e recepção – interpretação) que somente existe a partir do reconhecimento recíproco desses dois papéis de base e do engajamento do interlocutor no processo de interpretação. O princípio de pertinência exige, de um lado, que o interlocutor possa supor a existência de uma intenção do locutor (motivação do ato de linguagem) e, de outro, que locutor e interlocutor compartilhem de um quadro de referências comum, tenham saberes compartilhados que possibilitem que se façam compreender através de trocas linguageiras. O princípio de influência considera que todo ato de comunicação constitui uma luta pelo controle dos objetivos da comunicação, ou seja, locutor e interlocutor mutuamente se avaliam (o olhar avaliador) para estabelecer estratégias de ação com vistas a provocar certa reação do outro. E o princípio de regulação que determina, ao mesmo tempo,

as condições para que os parceiros da comunicação entrem em contato e se reconheçam como parceiros legitimados, bem como determina as condições para que a troca comunicativa ocorra e se estabeleça, já que o princípio de influência instaura entre os parceiros uma relação de luta discursiva que provoca, cada vez que um dos dois cede terreno, a perda de parte de sua identidade, que pode até desaparecer completamente (Charadeau, 2012, p. 5).

Para o objetivo deste artigo, tomaremos a instância da locução inserida neste quadro teórico proposto por Charadeau (2012) e a premissa de que todo discurso se estabelece de modo intersubjetivo entre sujeitos (enunciador e interpretador), materializado em texto e realizado em práticas discursivas. A organização comunicada de Baldissera (2009) é um esforço estratégico de promover representações de si através de práticas discursivas nas quais ocupa um lugar de enunciação e interpela seus interlocutores a construir sentidos alinhados ao seu quadro de significados. No entanto, como visto, tais sentidos só têm alguma chance de se concretizarem se os interlocutores organizacionais reconhecerem a legitimidade, as finalidades e os papéis linguageiros que lhes são atribuídos. Como a distribuição do poder de dizer entre organizações e interlocutores organizacionais é assimétrica, as organizações têm muito mais possibilidades e recursos para construir e expressar suas auto-representações reiteradamente, reforçando em seu discurso o papel que julgam desempenhar ou que esperam que o outro acredite que elas desempenham – a construção do ethos discursivo. Trata-se das

falas oficiais, autorizadas, onde as organizações, dentre outras coisas, propõem imagens qualificadas de si. É a perspectiva do “ethos discursivo”, que, conforme res-

salta Maingueneau (2008, p. 56), sob o prisma da intenção retórica aristotélica do *ethos*, consiste em “causar boa impressão pela forma como se constrói o discurso, a dar uma imagem de si capaz de convencer o auditório, ganhando sua confiança”. E mais, o autor afirma que todo discurso “supõe um *ethos*: implica uma certa representação do corpo de seu ‘responsável’, do enunciador que se responsabiliza por ele. Sua fala participa de um comportamento global (...). Atribuímos a ele, dessa forma, um ‘caráter’, um conjunto de traços psicológicos (...) e uma ‘corporalidade’” (1998, p. 60 – (grifos do autor). (Baldissera; Kaufmann, 2013, p. 62)

O discurso institucional, assim, nos parece ilustrar um modo como a estratégia organizacional se faz prática, numa deliberada tentativa de enquadramento de sentidos que reforce as qualidades que uma organização julga possuir e quer reforçar, tentando modelar a interpretação do outro a partir do modo como se apresenta. “Desde que haja enunciação, alguma coisa da ordem do *ethos* se encontra liberada: por meio de sua fala, um locutor ativa no intérprete a construção de determinada representação de si mesmo [...]” (Maingueneau, 2008, p. 73).

Na tentativa de identificar as auto-representações do setor de mineração (*ethos* discursivo), analisaremos o discurso institucional construído em um dos vídeos produzidos pelo Instituto Brasileiro de Mineração, entidade que representa as empresas do setor, em seu esforço estratégico de reposicionamento, especialmente após o rompimento da barragem de Fundão, originando o maior desastre ambiental do Brasil.

O IBRAM e a mineração no Brasil

O Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM) é uma organização nacional privada e sem fins lucrativos que representa as empresas e instituições que atuam no setor minerário, no país. Auto-proclamado porta-voz do setor de mineração brasileiro, o IBRAM conta com mais de 130 associados dentre mineradoras, entidades de classe patronais, empresas de engenharia mineral, ambiental, de geologia, fabricantes de equipamentos, centros de tecnologia, bancos de investimento, e outros.

Em entrevista ao Portal da Mineração (2017), o diretor de comunicação do IBRAM (cargo recém criado na entidade), Paulo Henrique Soares defende que a mineração, por fornecer matéria-prima para todas as demais indústrias produzirem os bens de consumo do dia-a-dia da sociedade, pode ser considerada a indústria das indústrias. Ressalta também que um dos principais desafios que o setor enfrenta hoje é o de aprimorar constantemente seus processos de comunicação para que todos entendam como ocorrem os processos produtivos, a fim de qualificar o debate sobre a atividade. De modo mais específico, pondera que o maior desafio é “ressignificar a atividade da mineração, apresentando seus impactos na economia e na região onde ela ocorre e seu papel para o desenvolvimento das comunidades, além de falar de segurança e inovações”. Neste sentido, afirma que tem sido papel do IBRAM e das próprias empresas do setor atuar “para que a sociedade tenha acesso ao conjunto de informações que mostrem a realidade da mineração e de sua contribuição para a sociedade. A preocupação é que todos compreendam a ‘mineração do presente’ para apoiar a ‘mineração

do futuro', cada vez mais sustentável e impulsionadora do desenvolvimento e do crescimento nacional" (PORTAL DA MINERAÇÃO, 2017, s/p).

Humphreys (2015) chama a atenção para o modo como o tema da sustentabilidade dominou as narrativas do setor nos últimos anos, através de programas, relatórios e declarações de CEOs das empresas do setor. Falar de sustentabilidade se tornou imperativo para atuar no setor, como premissa para legitimar sua atuação e obter sua licença para operar – tendo sido a grande pauta dos programas de RP e RSC nos últimos anos. No entanto, o autor nos mostra que a sustentabilidade não é mais narrativizada como um valor em si – como a empresa mineradora, de modo específico, pode ser sustentável – mas vem sendo cada vez mais incorporada a uma agenda de desenvolvimento mais ampla - como a mineração pode, e deve, contribuir para o desenvolvimento sustentável do território em que se insere. Ocorre que um ato discursivo implica no comprometimento com o que é dito, sob pena de dado interlocutor não ser reconhecido como tal, o que tem, de fato, exigido novas posturas das empresas mineradoras e um compromisso de longo prazo com o que constroem como narrativas de si.

Metodologia

Para fomentar a reflexão proposta, escolhemos como empiria um dos quatro vídeos institucionais lançados pelo IBRAM entre os dias 18 e 21 de setembro de 2017, por ocasião da realização da 17ª Exposição Internacional de Mineração (EX-POSIBRAM). O vídeo, denominado "A mineração se reinventa"¹, integra a série "Entendendo a Mineração" e evidencia estreita relação com o objetivo expresso pelo diretor de comunicação da entidade de resignificar a atividade da mineração, ou seja, é produto evidentemente planejado, estratégia que se mostra como/em prática discursiva, de comunicação e relações públicas.

Como proposta metodológica, buscamos na análise de discurso a possibilidade de desvelar construções ideológicas no material textual enunciado. Para efeito desta análise, consideramos fundamentalmente o texto que apoia as imagens e o argumento principal do vídeo que é o da inevitabilidade das mudanças sociais e que essas (e as grandes conquistas do homem) se devem, em grande medida, ao uso que a humanidade fez e faz do minério.

Aqui, entendemos discurso como prática social (historicamente situada) de produção de textos, ou seja, produto de uma certa visão de mundo e de seu tempo. É no texto produzido, portanto, que buscaremos depreender as marcas discursivas que nos dizem, ao mesmo tempo, do ethos enunciativo, do contexto de enunciação e de uma proposta de enquadramento de sentidos. O conceito de ethos se refere à imagem de si enquanto constructo do próprio locutor em ação de enunciação, de modo a sustentar seu discurso. Para Charaudeau (2012), o conceito de ethos está diretamente ligado ao de credibilidade: o ato de fala implica necessariamente no comprometimento do locutor com o que é dito, logo, é preciso construir estratégias discursivas para que se seja reconhecido como legítimo interlocutor.

1 Vídeo disponível em: <http://portaldamineracao.com.br/multimedia/videos>.

Resultados

O vídeo do IBRAM, na contramão do que denota uma indústria de extração pesada e alto impacto que vem historicamente se apresentando em tom solene e sério, adota um viés despojado e humorístico, com bricolagem de imagens de desenho animado, paisagens, uso do minério e linguagem gif, dentre outras. Ou seja, a primeira característica que chama a atenção do espectador é o tom informal do texto e as referências utilizadas, vindas do universo da internet, caricaturas e cartoons, fornecendo uma primeira pista de um esforço de aproximação do quadro de referências do setor de mineração para a população em geral. A velocidade dos frames, rápida, nada tem a ver com o tempo da extração mineral (a instalação de uma mina e a extensa cadeia produtiva do minério denotam grandes temporalidades). Diz o locutor:

Incrível como as coisas mudam, não é? Pensa no bicho preguiça. Aquele animal pacato e na dele. Quem diria que ele ia se tornar uma celebridade da internet? É, o mundo dá voltas. O bicho preguiça muda. O telefone muda. O carro muda. Os penteados mudam. A sociedade muda. Isso inclui eu, você, o meu avô, a sua tia... aquela que ficou viúva e agora usa o mesmo aplicativo de paquera que você. Até a mineração muda sem parar. E olha que a mineração está aí desde que a minha avó era criança e ouvia historinha para dormir. Já pensou nisso? Imagina os três porquinhos sem a mineração?! Coitados. E os sete anões? Desempregados. Mas hoje em dia não tem mais esse lance de picareta e marreta, não. Isso já era. Agora é papo de filme de ficção científica. A coisa não para de evoluir. A mineração ajudou a mudar o mundo e teve que se reinventar. Mas perai? Você acha que tem que acabar com a mineração? Opa, cadê a cadeira? E o celular? O carro, o ônibus, a bike? Já era. Volta andando pra casa. Aliás, que casa? Tá perdido, amigo. Largado e pelado na vida. Vamos combinar, né?! A mineração taí desde o tempo do homem das cavernas. Imagina mandar um zap sem o celular? Que dureza. A questão não é parar com a mineração, mas evoluir. É fazer melhor para fazer sempre.

O modo como o interlocutor é insistentemente interpelado no vídeo demonstra certa preocupação e necessidade de adesão ao que é dito: “Incrível como as coisas mudam, não é?... Já pensou nisso? ... Mas perai? Você acha que tem que acabar com a mineração?... Vamos combinar, né?! ... Imagina [você] mandar um zap sem o celular?”.

Também como esforço de aproximação, vislumbramos as referências textuais apresentadas e que devem remeter a um quadro simbólico compartilhado pelos interlocutores, ancorados em elementos de extrema atualidade da cultura pop: o bicho preguiça que, em 2016, quando do lançamento do filme Zootopia, da Disney, viralizou como meme na internet; a disseminação do uso de aplicativos de encontros; o reality-show norte-americano exibido pelo Discovery Channel “Largados e pelados”; revisitação a personagens de histórias infantis clássicas.

Porém, é na conformação argumentativa do discurso institucional que a estratégia se deixa ver. De início, o vídeo aponta as mudanças sociais como algo “incrível”, chamando a atenção para eventuais quebras de paradigmas que tais processos impõem. Usa a figura do “bicho preguiça”, que seria “aquele animal

pacato e na dele” e que, de uma hora para a outra, tornou-se um meme viral na internet. Com esse argumento, traça um paralelo com as evoluções tecnológicas, comportamentais e sociais, referenciando a figura do próprio locutor, familiares e o interlocutor imaginado: “o bicho preguiça muda. O telefone muda. O carro muda. Os penteados mudam. A sociedade muda. Isso inclui eu, você, o meu avô, a sua tia... aquela que ficou viúva e agora usa o mesmo aplicativo de paquera que você”. Para, somente então, referenciar a mineração, salientando que a atividade também está em constante evolução, apesar de fazer parte da vida social há muito tempo – e, mais uma vez, utilizando uma referência familiar: “Até a mineração muda sem parar. E olha que a mineração está aí desde que a minha avó era criança e ouvia historinha para dormir”.

Ao utilizar a figura de personagens de histórias infantis como usuários da mineração, o texto lhes transfere a qualidade de “coitados” e de “desempregados”, numa eventual falta da atividade em suas vidas, desonerando o espectador de imaginar a si mesmo nessa situação: “Já pensou nisso? Imagina os três porquinhos sem a mineração?! Coitados. E os sete anões? Desempregados.” Justificar a atividade minerária com o discurso da empregabilidade é argumento recorrente que, no entanto, se distancia das premissas da RSC, que denunciam a simplificação de sua abrangência à sua dimensão econômica (impostos, emprego e renda), apenas. De todo modo, o texto segue relativizando a atividade de extração mineral, buscando desvinculá-lo de um imaginário primitivo e associá-lo a outro de tecnologia avançada que sempre se atualiza e, com isso, é capaz de transformar o mundo. “Mas hoje em dia não tem mais esse lance de picareta e marreta, não. Isso já era. Agora é papo de filme de ficção científica. A coisa não para de evoluir. A mineração ajudou a mudar o mundo e teve que se reinventar.”

Após apresentar todo o seu argumento, o locutor caminha para o final do vídeo de certo modo duvidando que, com todos os benefícios trazidos, seja possível que alguém se posicione contra a mineração. “Mas peraí? Você acha que tem que acabar com a mineração?” E, em resposta, questiona, como se levando a refletir sobre o que se estaria perdendo caso ela não existisse: “Opa, cadê a cadeira? E o celular? O carro, o ônibus, a bike? Já era. Volta andando pra casa. Aliás, que casa?” Neste momento, o tom é bastante despojado e percebe-se uma forçosa proximidade com o interlocutor, insinuando-se que abrir mão dos produtos da mineração seria o mesmo que voltar a sobreviver na selva, com a mais completa escassez de recursos, em alusão ao reality show que promove tal experiência: “Tá perdido, amigo. Largado e pelado na vida.”

Por fim, o vídeo propõe um possível acordo: “Vamos combinar, né?! A mineração tá desde o tempo do homem das cavernas. Imagina mandar um zap sem o celular? Que dureza. A questão não é parar com a mineração, mas evoluir. É fazer melhor para fazer sempre.” Ou seja, a mineração já existe há muito tempo e vem contribuindo para a evolução da sociedade, com os produtos dela gerados. Não faria sentido, segundo o argumento, acabar com a atividade e sim mantê-la em constante evolução. Não se admite sequer posições contrárias, parar a mineração não é uma possibilidade: o que resta é aceitá-la e evoluir com ela, com foco no desenvolvimento social proporcionado. Pressupõe-se, aqui, que quem é contrário à atividade minerária ou desconhece seus benefícios ou é hipócrita, já que deles usufrui.

Em seu conjunto, o que se nota na construção de um ethos discursivo da mineração, a partir do vídeo analisado, é que busca-se evidenciar uma estreita relação de dependência entre a evolução da sociedade com a da própria mineração, uma ancorando a outra. Nesse sentido, negar a mineração corresponderia negar o atual estágio de desenvolvimento social e os benefícios da vida urbana contemporânea, já que muitos produtos que fazem parte do dia-a-dia das cidades utilizam componentes desta indústria. No jogo de forças, o discurso tende à coerção, direcionando a produção de sentidos para o reforço a um modelo desenvolvimentista (capitalista e produtivista), não aprofundando ou qualificando o debate sobre questões sociais relevantes, ou seja, trazendo visibilidade a argumentos de interesse e invisibilidade a outras pautas de interesse público, como a sustentabilidade, o consumismo e a finitude dos recursos. O que o vídeo faz é insistir na aceleração do ritmo (percebido na velocidade do texto e das imagens), reforçando os pressupostos do consumo, que é contrária a uma postura reflexiva sobre os fenômenos.

Considerações finais

O presente artigo analisou um dos vídeos institucionais do Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM) como peça integrante de uma campanha de comunicação que pretende instaurar novos sentidos para a atividade e para as empresas mineradoras do país. A atividade de mineração constitui contexto conflituoso que envolve múltiplos agentes e interesses – e cujas nuances não puderam ser aprofundadas no escopo deste paper. No entanto, buscou-se apresentar as linhas argumentativas gerais de que a mineração (como a ‘indústria das indústrias’) investe recursos numa produção discursiva que visa apagar as assimetrias e posições de dissenso. Há de se considerar que o vídeo não integra, diretamente, uma campanha de comunicação de crise após o maior desastre ambiental brasileiro, causado por uma mineradora. No entanto, é notório que serve a propósitos estratégicos do setor que, afetado de forma contundente pelo desastre, tenta discursivamente mudar o foco e as narrativas produzidas sobre a mineração.

Trazendo as perspectivas da Nova Teoria da Estratégia e da Estratégia como Prática, o trabalho defende que a comunicação é uma prática organizacional e estratégica, intencional, mas não um domínio da organização. Constitui uma construção também cultural e socialmente conformada, razão pela qual é no tecido social e cultural que seus produtos e práticas precisam ser lidos. A mineração adota, no vídeo analisado, um tom pessoal e despojado que muito se distancia da linguagem técnica de seu aparato institucional e, mais ainda, do imaginário de extração, degradação, desastre e toda perda que ele deriva. O passado não importa, é algo para ser deixado para trás. O que importa é o porvir, o foco é o futuro. A vida em sociedade, tal como narrada, somente é possível com a atividade minerária e os produtos que dela derivam.

Compreender criticamente os esforços de conformação de um ethos discursivo em torno da mineração – que, conforme a análise empreendida, busca resignificar o setor adotando uma linguagem informal e coercitiva - nos afasta, assim, de uma compreensão da prática da comunicação estratégica e das Relações Públicas como a busca por alinhamento entre os interesses organizacionais e de seus públicos. Antes, parece demonstrar que tais práticas são sempre interessadas e suas

assimetrias não devem ser lidas como inconsonância a um ideal de atividade mas como instituintes da própria natureza das relações sociais. Tal visada configura-se como esforço de leitura de uma estratégia como prática (EcP) de comunicação, como defende a Nova Teoria da Estratégia (NTE), que não se circunscreve à arena organizacional mas se amarra a importantes questões sociais contemporâneas. Assim, nossos estudos têm visado pensar como a comunicação estratégica, tal qual a campanha aqui apresentada, em maior ou menor grau, segue ou interfere na lógica do próprio sistema democrático, no que concerne à promoção e distribuição desigual de poderes, impactando na (in)visibilidade de pautas e nas disputas de sentido, bem como nas discussões empreendidas na esfera pública.

Agradecimentos: A autora agradece o apoio recebido da Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais, que contribuiu para a viabilização da pesquisa.

Referências bibliográficas

- Alberto Pérez, R., Massoni, S. (2009). Siete cambios que transformaron la estrategia. In Alberto Pérez, R., Massoni, S., *Hacia una teoría general de la estrategia: Cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones* (pp.105-122). Barcelona: Ariel Comunicación.
- Alberto Pérez, R. (2008). *Estratégias de comunicação* (4ª ed.). Barcelona: Ariel Comunicación.
- Baldissera, R., Kaufmann, C. (2009). Comunicação organizacional e sustentabilidade: Sobre o modelo instituído no âmbito da organização comunicada. *Revista Organicom*, 10(18), 59-70. doi:10.11606/issn.2238-2593.organicom.2013.139169
- Baldissera, R. (2009). Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. *Revista Organicom*, 6(10/11), 115-120.
- Charaudeau, P. (2012). O contrato de comunicação na sala de aula. *Inter-Ação*, 37(1), 1-14.
- Chiavenato, I., Sapiro, A. (2003). *Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ferrari, M. (2016). Relações Públicas: gestão estratégica de relacionamentos. In Kunsch, M. M. K (Org.), *Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes conceituais aplicados*. São Paulo: Summus.
- Fundação João Pinheiro (2014). *Monitor FJP: Produto Interno bruto de Minas Gerais: Relatório Anual 2014*. Retirado de: <http://www.fjp.mg.gov.br/index.php/docman/cei/pib/pib-anuais/664monitor-fjp-relatorio-anual-do-pibmg-2014-completo/file>.
- Golsorkhi, D. et al. (Org.). (2010). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Instituto Brasileiro de Mineração IBRAM (2012). *Informações e análises da economia mineral Brasileira*. Instituto Brasileiro de Mineração (7ª ed.). Retirado de <http://www.ibram.org.br/sites/1300/1382/00002806.pdf>.
- Instituto Brasileiro de Mineração (2015). *Informações sobre a Economia Mineral do Estado de Minas Gerais*. Instituto Brasileiro de Mineração. Retirado de <http://www.ibram.org.br/sites/1300/1382/00005483.pdf>.

- Lima, F. (2015). A estratégia como prática de comunicação. In Marques, Â., Oliveira, I. (Coords.), *Comunicação organizacional: Dimensões epistemológicas e discursivas* (pp.135-143). Belo Horizonte: UFMG.
- Maigneueau, D. (2008). *Cenas da enunciação*. São Paulo: Parábola Editorial.
- Portal da Mineração (2017). Entrevista – Paulo Henrique Soares: Todos devem compreender a mineração do presente para apoiar a mineração do futuro. Retirado de <http://portaldamineracao.com.br/entrevista-paulo-henrique-soares-todos-devem-compreender-mineracao-do-presente-para-apoiar-mineracao-do-futuro-cada-vez-mais-sustentavel/>.
- Silva, D. (2017). *Relações Públicas, Ciência e Opinião: Lógicas de influência na produção de (in)certezas*. (Tese de doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, FAFICH).
- Whittington, R. (2006a). *O que é estratégia*. São Paulo: Thomson Learning.
- Whittington, R. (2006b). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.

Nota biográfica

Fábia Pereira Lima é professora Adjunta do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais e Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo. Possui graduação em Relações Públicas, especialização em Gestão Estratégica de Marketing e mestrado em Comunicação Social, todos pela PUC MG. Pesquisadora dos Grupos de Pesquisa MOBILIZA (UFMG) e DIALORG (PUC MG).

(Página deixada propositadamente em branco)

REVISTA *MEDIA & JORNALISMO*

Media & Jornalismo, publicação do Centro de Investigação Media e Jornalismo, integrado no Pólo FCSH/NOVA do CIC.Digital, é uma revista científica que tem como objetivo constituir um espaço de debate e divulgação da pesquisa realizada sobre os media e o jornalismo. Afirma-se como um fórum promotor de discussão qualificada não só na comunidade académica mas também entre todos os que se interessam pelos media e pelo jornalismo na sociedade contemporânea. Pretende, assim, contribuir para a compreensão destes complexos fenómenos sociais, investigando de forma crítica tanto o seu presente como o seu passado.

A revista *Media & Jornalismo* abre-se a um leque de abordagens diversificadas, num diálogo que respeita a pluralidade de pontos de vista. As metodologias de análise são diversas, sempre pautadas pela exigência de rigor científico. Pretende-se que a reflexão produzida contribua para um conhecimento aprofundado e crítico dos temas centrais na área, como, por exemplo: jornalismo e democracia; media e identidades sociais; história dos meios de comunicação social; ética da comunicação e deontologia do jornalismo; economia e política dos meios de comunicação social; estratégias da comunicação; televisão e sociedade; tecnologias de informação e jornalismo; novas formas mediáticas e jornalísticas; jornalistas como comunidade interpretativa.

DIREÇÃO | EXECUTIVE EDITORS | DIRECCIÓN

Estrela Serrano (Universidade Nova de Lisboa. CIC.Digital - Pólo FCSH/NOVA) estrela.serrano@sapo.pt
Francisco Rui Cádima (Universidade Nova de Lisboa. CIC.Digital - Pólo FCSH/NOVA) frcadima@fch.unl.pt
Marisa Torres da Silva (Universidade Nova de Lisboa. CIC.Digital - Pólo FCSH/NOVA) marisatorresilva@hotmail.com

CONSELHO EDITORIAL | ASSOCIATED EDITORS | CONSEJO EDITORIAL

Alberto Pena Rodríguez (Universidade de Vigo) alberto@uvigo.es
Barbie Zelizer (Annenberg School of Communication) bzelizer@asc.upenn.edu
Daniel Dayan (Centre National de la Recherche Scientifique) daniel.dayan@ehess.fr
Daniel Hallin (University of California) dhallin@ucsd.edu
Eduardo Meditsch (Universidade Federal de Santa Catarina) emeditsch@uol.com.br
Elihu Katz (University of Pennsylvania) ekatz@asc.upenn.edu
Jenny Kitzinger (Brunel University) Kitzinger.J@cardiff.ac.uk
Michael Schudson (University of California) ms3035@columbia.edu
Peter Golding (Loughborough University) arts-ccpr@glasgow.ac.uk
Serge Tisseron (Université de Paris VII) serge.tisseron@gmail.com
Teun van Dijk (University van Amsterdam) vandijk@discourses.org
Thomas Patterson (University of Harvard) thomas_patterson@Harvard.Edu

COMISSÃO DE REDAÇÃO | EDITORIAL COMMISSION | COMITÉ DE REDACCIÓN

Ana Cabrera (IHC/FCSH/NOVA) cabrera.anacabrera@gmail.com
Ana Jorge (Universidade Católica Portuguesa) anajorge@fch.lisboa.ucp.pt
Anabela Sousa Lopes (Escola Superior de Comunicação Social) lopes.anabela@netc.pt
António Granado (Universidade Nova de Lisboa. CIC.Digital - Pólo FCSH/NOVA) agranado@fch.unl.pt
Carla Baptista (Universidade Nova de Lisboa. CIC.Digital - Pólo FCSH/NOVA) carlamariabaptista@gmail.com
Carla Martins (Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias) carla.martins@erc.pt
Carlos Camponez (Universidade de Coimbra) carlos.camponez@fl.uc.pt
Isabel Ferin (Universidade de Coimbra) barone.ferin@gmail.com
Fernando Correia (Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias) fernando.antonio.correia@gmail.com
João Carlos Correia (Universidade da Beira Interior) jcorreia@ubi.pt
João Pissarra Esteves (Universidade Nova de Lisboa) jj.esteves@fch.unl.pt
Jorge Pedro Sousa (Universidade Fernando Pessoa) jorgepedrosousa@gmail.com
Lídia Marôpo (Instituto Politécnico de Setúbal) lidiamaropo@gmail.com
Maria João Silveirinha (Universidade de Coimbra) mjsilveirinha@gmail.com
Hélder Bastos (Universidade do Porto) bastos.helder@gmail.com
Maria José Brites (Universidade Lusófona do Porto) britesmariajose@gmail.com
Nelson Traquina (Universidade Nova de Lisboa) ntraquina@yahoo.com
Rita Figueiras (Universidade Católica Portuguesa) ritafigueiras@fch.lisboa.ucp.pt
Rogério Santos (Universidade Católica Portuguesa) rogerio.santos@netcabo.pt

COORDENAÇÃO DA EDIÇÃO ONLINE | COORDINATION OF THE ONLINE EDITION | COORDINACIÓN Y EDICIÓN ONLINE

Patrícia Contreiras (BGCT - CIC.Digital - Pólo FCSH/NOVA) patriciacontreiras@fch.unl.pt

ARBITRAGEM CIENTÍFICA DESTE NÚMERO | SCIENTIFIC REVIEW OF THIS NUMBER
| ARBITRAJE CIENTÍFICO DE ESTE NÚMERO

ANA GUILHERMINA SEIXAS DUARTE MELO — UNIVERSIDADE DO MINHO, INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS (ANAMELO@ICS.UMINHO.PT)
ANA MARGARIDA BARRETO — UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA, FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS (AMBARRETO@FCSH.UNL.PT)
ARNALDO COELHO — UNIVERSIDADE DE COIMBRA, FACULDADE DE ECONOMIA (COELHO1963@HOTMAIL.COM)
ALEXANDRA LEANDRO — ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DE COIMBRA, INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA (ALEANDRO@ESEC.PT)
BRÁULIO ALTURAS — ISCTE-IUL - INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA (BRAULIO.ALTURAS@ISCTE-IUL.PT)
CÁTIA FERREIRA — UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA, FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS (CATIA.FERREIRA@FCH.LISBOA.UCP.PT)
CÉSAR NETO — POLITÉCNICO DE LISBOA, ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL (CNETO@ESCS.IPL.PT)
DANIEL ROQUE GOMES — INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA, ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DE COIMBRA (DRMGOMES@ESEC.PT)
EDUARDO JOSÉ MARCOS CAMILO — UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR (EDUARDOCAMI@GMAIL.COM)
ESTRELA SERRANO — UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA, FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS, ICNOVA (ESTRELA.SERRANO@SAPO.PT)
EVANDRO OLIVEIRA — UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES FOR MEDIA, COMMUNICATION AND MANAGEMENT (OLIVEIRA.EVANDRO@GMAIL.COM)
GISELA GONÇALVES — UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR | DEP. COMUNICAÇÃO E ARTES (GISELA@UBI.PT)
IVONE FERREIRA — UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA, FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS (IVONEFERREIRA@FCSH.UNL.PT)
JOÃO FIGUEIRA — UNIVERSIDADE DE COIMBRA, FACULDADE DE LETRAS (JOTAJOTAFIGUEIRA@GMAIL.COM)
JOÃO MORAIS — INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA, ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DE COIMBRA (JMORAIS@ESEC.PT)
JOSÉ GABRIEL ANDRADE — UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA, FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS (JOSEGABRIELANDRADE@GMAIL.COM)
MAFALDA EIRÓ GOMES — POLITÉCNICO DE LISBOA, ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL (AGOMES@ESCS.IPL.PT)
NUNO BRANDÃO — UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA, FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS (NUNONGB@GMAIL.COM)
RAQUEL BARBOSA RIBEIRO — UNIVERSIDADE DE LISBOA, INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS (RRIBEIRO@ISCSP.U LISBOA.PT)
RITA CURVELO — UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA, FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS (RITACURVELO@FCH.LISBOA.UCP.PT)
RITA FIGUEIRAS — UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA, FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS (RITAFIGUEIRAS@FCH.LISBOA.UCP.PT)
ROGÉRIO SANTOS — UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA, FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS (ROGERIO.SANTOS@NETCABO.PT)
ROSA SOBREIRA — INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA, ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO (RSOBEIRA@ESEC.PT)
RUBEN RAPOSO — UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS, ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO (RUBENRAPOSO@YAHOO.COM)
SARA BALONAS — UNIVERSIDADE DO MINHO, INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS (SARABALONAS@ICS.UMINHO.PT)
TATIANA NUNES — POLITÉCNICO DE LISBOA, ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL (TNUNES@ESCS.IPL.PT)
TÉRESA MENDES FLORES — UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS, ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO (TERESA.FLORES@SAPO.PT)
TÉRESA RUÃO — UNIVERSIDADE DO MINHO, INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS (TRUAO@ICS.UMINHO.PT)
VASCO RIBEIRO — UNIVERSIDADE DO PORTO, FACULDADE DE LETRAS (VRIBEIRO@LETRAS.UP.PT)

NOTAS PARA CONTRIBUIÇÕES – INSTRUÇÕES PARA AUTORES

A revista *Media & Jornalismo* aceita artigos inéditos em português, inglês e espanhol, que se integrem nas áreas cobertas pela revista nas suas áreas específicas das ciências da comunicação.

Para além de artigos com arbitragem científica, com dupla revisão cega por pares, a *Media & Jornalismo* publica ainda recensões críticas de livros, estudos e outros textos críticos, comunicações em congressos, apresentações de teses de Mestrado ou Doutoramento recém-defendidas e estados de arte sobre os media e o jornalismo.

FORMA E PREPARAÇÃO DE MANUSCRITOS

- . Os artigos devem ser acompanhados de um resumo (até 1000 caracteres) em português, espanhol e inglês e indicar cinco palavras chave, também traduzidas, tal como o próprio título do artigo.

- . Os originais devem ser enviados em Word, na fonte Times New Roman, corpo 12, espaçamento de 1,5 e alinhamento justificado, exceto as referências, que devem estar em espaçamento simples e sem alinhamento à direita. Tabelas e ilustrações devem ser devidamente assinalados de forma explícita no local onde vão ser inseridos.
- . Os ficheiros para submissão devem estar em formato Microsoft Word, OpenOffice ou RTF e não devem ultrapassar 2MB.
- . O(s) autor(es) deve(m) enviar um breve currículo com o vínculo institucional, e-mail e respetivo endereço completo para correspondência e telefone.
- . Os artigos devem seguir o novo Acordo Ortográfico (<https://www.portoeditora.pt/lingua-portuguesa/conversor-acordo-ortografico>).
- . Os textos não deverão exceder os 35.000 caracteres (incluindo espaços e notas finais), e as resenhas de livros os 5.000 caracteres.
- . As citações com mais de 40 palavras devem ser indentadas, em corpo 11 e em itálico.
- . Os textos submetidos devem seguir os padrões de estilo e requisitos bibliográficos específicos das normas APA (http://www.uc.pt/imprensa_uc/Autores/apa).

Todos os artigos submetidos à secção Artigos e resenhas da revista *Media & Jornalismo* serão avaliados através de um processo de revisão cega por pares (*double blind peer review*).

CONDIÇÕES PARA SUBMISSÃO

Como parte do processo de submissão, os autores são obrigados a verificar a conformidade da submissão em relação a todos os itens listados a seguir. As submissões que não estiverem de acordo com as normas serão devolvidas aos autores.

- . Os artigos devem ser submetidos online através da plataforma *Open Journal System* (OJS) (<http://impactum-journals.uc.pt/mj/user/register>).
- . O registo no sistema e posterior acesso ou autenticação são obrigatórios para a submissão de trabalhos, bem como para acompanhar o processo editorial.
- . Os autores dos artigos devem assegurar o seu anonimato garantindo que o ficheiro submetido não permita a sua identificação nas informações ou propriedades de documento.
- . No caso de serem sugeridas modificações ao manuscrito, o autor tem um mês para proceder às alterações pedidas pelos revisores e entregar a nova versão do artigo através do sistema online da revista.
- . Ao submeterem um artigo à *Media & Jornalismo*, os autores comprometem-se a que seja um trabalho inédito, prescindindo de o propor a outros locais de publicação até à conclusão do processo de arbitragem e comunicação da decisão daí decorrente.
- . Os autores aceitam ainda ceder à *Media & Jornalismo* os direitos de publicação, reprodução e difusão do texto submetido. Compete aos autores a responsabilidade de obtenção da permissão para reproduzir imagens ou outro material com direitos.

JOURNAL MEDIA & JORNALISMO

Media & Journalism is the scientific journal of Media & Journalism Research Centre (CIMJ), integrated in the polo FCSH /NOVA of CIC.Digital, aiming to constitute itself as a space of debate and dissemination of the scientific research and activities around media and journalism in Portugal and other countries. With the purpose of being a discussion forum either for the academic community either for lay publics interested in the role of media and journalism in modern societies, the journal intends to contribute to the understanding of complex social phenomena, critically assessing its present and past.

Media & Journalism is thus open to a wide and plural range of approaches and perspectives. The methodologies used can be very diverse but in all cases scientific accuracy and rigor is required. The articles shall contribute to a profound and critical knowledge of issues related to media, journalism and democracy; media and social identities; media history; journalism and ethics; political economy of media; media strategies; television and society; new media and new forms of journalism; journalism as an interpretative community.

NOTES FOR CONTRIBUTIONS - INSTRUCTIONS TO AUTHORS

Media & Journalism accepts previously unpublished papers in Portuguese, English and Spanish, provided they fit the scientific areas covered by the journal, within the field of Communication Sciences.

Besides publishing papers that undergo the usual process of double-blind peer review, *Media & Journalism* also publishes critical reviews of books, studies and other scholarly texts, as well as conference presentations, presentations of recently concluded Master's and PhD thesis, and State of the Art essays on media and journalism.

SUBMISSION GUIDELINES

- . Submitted papers should include an abstract (up to 1.000 characters) in Portuguese, Spanish and English, and five keywords. Both the keywords and the title of the paper must be translated into all three languages.
- . The originals must be submitted in Word format (.doc, .docx), OpenOffice/LibreOffice (.odf) or RichText Format (.rtf), and cannot be over 2 MB. The font must be Times New Roman, body 12, spacing of 1.5, justified alignment, except references, which should be in single spacing and not aligned to the right. Tables and illustrations should be duly marked explicitly at the place where they will be inserted.
- . Authors should send a short bio, with their institutional filiation, email, phone number and mail address, for correspondence purposes.
- . Full papers should not exceed 35.000 characters (including spaces and endnotes). Book reviews should not exceed 5.000 characters (including spaces and endnotes).
- . Citations over 40 words long must be indented, and the font should be in italic, size 11.

- . Submitted manuscripts should follow the APA styleguide for bibliographic referencing (<https://www.vanguard.edu/research/apa-style-guide>).

All papers submitted to the “Full Papers” or the “Book reviews” sections will be submitted to double blind peer review.

SUBMISSION CONDITIONS

As part of the submission process, authors must check if their files respect all the condition stated below. Submissions who fail to meet these conditions will be returned to the authors.

- . Papers should be submitted via the *Open Journal System* (OJS) (<http://impactum-journals.uc.pt/mj/user/register>) platform.
- . Registering on the platform, as well as logging in to submit the paper and to follow up with the review process, is mandatory.
- . Submitters should ensure that there is no identifiable information on the file or on its metadata (the file properties).
- . If during the reviewing process there are changes to be made to the paper, the authors have one month to comply with the changes, and to deliver a revised version, via the OJS platform.
- . By submitting a paper to *Media & Journalism*, authors declare that it is unpublished, and pledge themselves to not submitting the same paper to another journal until the peer review is concluded and the final decision by the Editorial Board is made. The authors will also accept to cede the publishing, reproduction and diffusion rights to *Media & Journalism*. It is the authors' responsibility to obtain permission to use images or any other copyrighted materials that might be included in their manuscript.

REVISTA MEDIA & JORNALISMO

Media & Jornalismo, publicación del Centro de Investigación de los Medios y Periodismo es una revista científica, integrado en el Polo FCSH/NOVA del CIC.Digital, que tiene como objetivo el de ser un espacio de debate y difusión de la investigación sobre los medios y el periodismo. Su propósito es el de ser un foro de discusión cualificada no solo para la comunidad académica, sino también para todos los públicos interesados en el papel de los medios de comunicación y el periodismo en la sociedad contemporánea. La revista tiene, de esta forma, la intención de contribuir a la comprensión de los fenómenos sociales complejos, investigando de forma crítica tanto su presente como su pasado.

La Revista Media & Jornalismo está abierta a un amplio abanico de perspectivas y enfoques, en un diálogo que respeta la pluralidad de puntos de vista. Las metodologías de análisis pueden ser diversas, pero siempre bajo la pauta de la precisión y del rigor científico. Se pretende que la reflexión generada contribuya a un conocimiento profundo y crítico de los temas centrales del área, como por ejemplo: periodismo y democracia; medios e identidades sociales; historia de los medios de comunicación social; ética de la comunicación y deontología del periodismo; economía y política de los medios de comunicación social; estrategias de comunicación; televisión y sociedad; tecnologías de la información y periodismo; nuevas formas mediáticas y periodísticas, y periodistas como comunidad interpretativa.

NOTAS PARA CONTRIBUCIONES - INSTRUCCIONES A LOS AUTORES

La revista Media & Jornalismo acepta artículos inéditos en portugués, inglés y español, siempre que sus temáticas se ajusten a las áreas cubiertas por la revista y relacionadas específicamente con las ciencias de la comunicación.

Además de los artículos con arbitraje científico por medio de una doble revisión ciega por pares, también se publican reseñas de libros, estudios y otros textos críticos, comunicaciones en congresos, presentaciones de tesis de maestría/máster o de doctorado defendidas recientemente y estados del arte sobre medios de comunicación y periodismo.

FORMA Y PREPARACIÓN DE MANUSCRITOS

- . Los artículos deben ir acompañados de un resumen (hasta 1000 caracteres) en portugués, español e inglés, y de cinco palabras clave, también traducidas, al igual que el título del artículo.
- . Los artículos originales deben ser enviados en formato Microsoft Word y no deben exceder de 2 MB. La fuente utilizada será Times New Roman, tamaño 12, interlineado 1,5 y alineación justificada, salvo las referencias, que irán con un interlineado sencillo y sin alineación a la derecha. Si el artículo incluye tablas e ilustraciones, deberá indicarse explícitamente el lugar que ocupan en el texto.
- . El/los autor/es enviará/n un breve currículum vitae con el enlace institucional, el correo electrónico, la dirección postal y el número de teléfono.

- . Al someter un artículo a Media & Jornalismo, los autores se comprometen que la obra sea inédita, y a no proponerla a otras publicaciones hasta que concluya el procedimiento de arbitraje del artículo con la comunicación de la decisión.
- . Los autores aceptan ceder a Media & Jornalismo los derechos de publicación, reproducción y difusión del texto presentado. Será responsabilidad de los autores del artículo obtener la autorización para reproducir imágenes u otro material con derechos de autor.
- . Los textos no deben superar los 35.000 caracteres (incluyendo espacios y notas), y las reseñas de libros, los 5.000 caracteres.
- . Las citas con más de 40 palabras deben ir con sangrado, a tamaño 11 y en cursiva.
- . Los textos presentados deben seguir los patrones de estilo y los requisitos bibliográficos de las normas APA (<https://www.vanguard.edu/research/apa-style-guide>).

Todos los artículos sometidos a la sección Artículos y Recensiones de la revista Media & Jornalismo serán evaluados a través de un proceso de revisión ciega por pares (*double blind peer review*).

CONDICIONES PARA LA PUBLICACIÓN

Como parte del proceso de envío, los autores deben asegurarse de que cumplen todas las normas previstas en la solicitud. Los envíos que no las cumplan serán devueltos a los autores.

- . Los artículos deben presentarse en línea a través de la plataforma de *Open Journal Sistem* (OJS) (<http://impactum-journals.uc.pt/mj/user/register>)
- . La inscripción en el sistema y posterior acceso o autenticación son obligatorios para el envío de los trabajos, y para la supervisión del proceso editorial.
- . Los autores de los artículos deben garantizar su anonimato de forma que el archivo enviado no permita su identificación mediante las informaciones o propiedades del documento.
- . En el caso de que al autor le sean sugeridas modificaciones en el texto, tiene un plazo de un mes para incluir los cambios solicitados por los revisores de pares y devolver la nueva versión del artículo a través del sistema de la revista en línea.

NÚMEROS DE REVISTAS MEDIA & JORNALISMO PUBLICADAS

Revista Media & Jornalismo
V. 1, N. 1 – Outono 2002

Revista Media & Jornalismo
N.2, Ano 2 – Primavera/Verão 2003

Jornalismo em tempo de Guerra
N.3, Ano 2 – Outono/Inverno 2003

Media e Desporto
N.4, Ano 3 – Primavera/Verão 2004

As mulheres e os media
N.5, Ano 3 – Outono/Inverno 2004

Investigação e Globalização
N.6, Ano 4 – Primavera/Verão 2005

Comunicação e Política
N.7, Ano 4 – Outono/Inverno 2005

Imagens da Diferença
N.8, Ano 5 – Primavera/Verão 2006

O jornalismo e a História
N.9, Ano 5 – Outono/Inverno 2006

Jornalismo e Actos da Democracia
N.10, Ano 6 – Primavera/Verão 2007

Crianças e Media: Pesquisas e Práticas
N.11, Ano 6 – Outono/Inverno 2007

Estudos de Teatro e Censura - Portugal-Brasil
N.12, Ano 7 – Primavera/Verão 2008

Um Século de Ensino do Jornalismo
N.13, Ano 8 – Outono/Inverno 2008

A Europa e os Media
N.14, Vol.8 N.1 – Primavera/Verão 2009

Género, Media, Espaço Público
N.15, Vol.8, N.2 – Outono/Inverno 2009

Organização: Maria João Silveirinha / Colaboração editorial: Marisa Torres da Silva

Domesticações na Era dos Self Media
N.16, Vol.9, N.1 – Primavera/Verão 2010

Organização: Anabela Sousa Lopes / Colaboração editorial: Maria José Mata

Media, Jornalismo e Democracia
N.17, Vol.9, N.2 – Outono/Inverno 2010
Organização editorial: Nelson Traquina

Digital divides / Fracturas digitais
N.18, Vol.10, N.1 – Primavera/Verão 2011
Organização editorial: João Pissarra Esteves

Inclusão e Participação Digital. Olhares sobre a sociedade portuguesa
N.19, Vol.10, N.2 – Outono/Inverno 2011
Organização editorial: Cristina Ponte e José Azevedo

Imagens e Jornalismo
N.20, Vol.11, N.1 – Primavera/Verão 2012
Organização editorial: Maria José Mata / Colaboração editorial: Anabela Sousa Lopes

Política no Feminino
N.21, Vol.11, N.2 – Junho 2012
Organização editorial: Ana Cabrera / Colaboração editorial: Carla Baptista

Crise, memória e esquecimento
N.22, Vol.12, N.1 – Primavera/Verão 2013
Organização editorial: Francisco Rui Cádima, Nelson Traquina e Marisa Torres da Silva

Repressão vs Expressão: Censura às artes e aos periódicos
N.23, Vol.12, N.1 – Outono/Inverno 2013
Organização: Ana Cabrera / Apoio editorial: Patrícia Contreiras e Cláudia Henriques

Rádio: Contextos e linguagens
N.24, Vol.13, N.1 – Primavera /Verão 2014
Organização editorial: Luís Bonixe

Da Cidade do México à Aldeia Transnacional - Novas e velhas desigualdades comunicacionais de género
N.25, Vol.14, N.2 – Outono/Inverno 2014
Organização editorial: Maria João Silveirinha

Corrupção Política, Media e Democracia
N.26, Vol.14, N.1 – 2015
Organização editorial: Isabel Ferin Cunha e Estrela Serrano

Educação para os Media na Era Digital
N.27, Vol.15, N.2 –2015
Organização editorial: Ana Jorge, Maria José Brites e Sílvio Correia Santos

Cidadania e Democracia na Era Digital
Número Especial Dezembro 2015
Organização editorial: Teresa Mendes Flores e Marisa Torres da Silva

A dimensão laboratorial do ensino do jornalismo
N.28, Vol.16, N.1 – 2016
Organização editorial: Pedro Coelho e António Granado

Média e Colonialismo(s)
N.29, Vol.16, N.2 –2016
Organização editorial: Teresa Mendes Flores e Ana Cabrera

Mulheres e Media: Implicações Multidimensionais
N.30, Vol.17, N.1 – 2017
Organização editorial: Maria João Silveirinha

Media e Diversidade
N.31, Vol.17, N.2 – 2017

Organização editorial: Francisco Rui Cádima e Marisa Torres da Silva

Ética Jornalística para o Século XXI: Novos Desafios, Velhos Problemas
N.º 32 Vol. 18, N.º 1 – 2018

Organização editorial: Carla Baptista e Alberto Arons de Carvalho

Comunicação Estratégica Institucional e Organizacional
N.º 33 Vol. 18, N.º 2 – 2018

Organização editorial: Estrela Serrano e Ana Margarida Barreto

Edição online em:

<http://impactum-journals.uc.pt/mj/issue/archive> e <http://www.icnova.fcsh.unl.pt/revista-media-jornalismo/>

ARTIGOS

A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS | MARGARIDA M. KROHLING KUNSC

UMA REFLEXÃO CONCEPTUAL SOBRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E A SUA RELAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA | ANNA CAROLINA BOECHAT E ANA MARGARIDA BARRETO

INTEGRATED REPORTING STIMULATES STRATEGIC COMMUNICATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY? A MARKETING PERSPECTIVE ANALYSIS BASED ON MAIGNAN, FERRELL AND FERRELL'S STAKEHOLDER MODEL OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN MARKETING | NUNO BATISTA

COMUNICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES: UM OLHAR SOBRE A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA | FILIPA NEIVA

A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA COMO FATOR DE RETENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS | ROSA MEIRINHOS E ANA MARGARIDA BARRETO

A COMUNICAÇÃO INTERNA ESTRATÉGICA COMO REFORÇO DA VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS E SEUS NÍVEIS DE ENGAGEMENT NAS ORGANIZAÇÕES | NUNO GOULART BRANDÃO

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA: (IM) PRECISÕES CONCEITUAIS E DIMENSÕES POSSÍVEIS NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES | CLEUSA MARIA ANDRADE SCROFERNENKER & ROSÂNGELA FLORCZAK DE OLIVEIRA

“NO, YOU CANNOT”: O CARTAZ CONTRAPROPAGANDÍSTICO E ESTRATÉGIAS DE PERSUAÇÃO NAS ELEIÇÕES LEGISLATIVAS E PRESIDENCIAIS PORTUGUESAS DE 2001 A 2016 | CÉLIA BELIM & RAPHAËL BAPTISTA

RELAÇÕES PÚBLICAS GOVERNAMENTAIS E CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE NACIONAL: O CASO DAS PRESIDÊNCIAS ABERTAS (PAI) DE ARMANDO GUEBUZA EM MOÇAMBIQUE | STELIA NETO & GISELA GONÇALVES

A EMPRESA DE RELAÇÕES PÚBLICAS NORTE-AMERICANA CONTRATADA POR SALAZAR (1951-1962) – A ESTREIA DA DITADURA NO MODELO ASSIMÉTRICO BIDIRECIONAL NO PERÍODO PÓS-ANTÓNIO FERRO | VASCO RIBEIRO

ESTRATÉGIAS “COLABORATIVAS” ENTRE JORNALISTAS E GESTORES DE MARCA NO ÂMBITO DE POLÍTICAS DE DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS: ANÁLISE COMPARATIVA DE TRÊS MARCAS DO SECTOR AUTOMÓVEL | ROSA MARIA SOBREIRA & PAULA ARRISCADO

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA? NOTAS SOBRE A PRÁTICA PROFISSIONAL NO BRASIL A PARTIR DE UMA ANÁLISE DO PERFIL DOS PROFISSIONAIS DE GESTÃO | BRUNO CARRAMENHA

A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DE 5 EMPRESAS CONSIDERADAS MELHORES PARA TRABALHAR EM PORTUGAL: O CASO DO “FACEBOOK” E DO “LINKEDIN” | RITA ANDREIA MOURÃO

A RELEVÂNCIA DA GESTÃO DE TALENTOS E O SEU IMPACTO INCREMENTAL NA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL - UM ESTUDO QUALITATIVO | MANUEL SOUSA PEREIRA

IMPACTO DO LOWSUMERISM NAS ESTRATÉGIAS DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA: UM ESTUDO DE CASO DA GREEN CO. BRASIL | JULIANA LOPES DE ALMEIDA SOUZA & THAIS MARTINS GUERRA

A MINERAÇÃO SE REINVENTA: UM ESTUDO SOBRE O ETHOS DISCURSIVO DAS MINERADORAS BRASILEIRAS | FÁBIA LIMA



Revista do Centro de Investigação
Media e Jornalismo

Media & Jornalismo

